



# **Factores del emprendimiento y su influencia en la creación de valor social.**

**Trabajo de Investigación presentado en satisfacción parcial de los  
requerimientos para obtener el grado de Magister en Gestión Empresarial  
por:**

**Carlos Alberto Castañeda Vásquez**

**Guadalupe Desirée Jayme Mosquera**

**Luis Kaoru Wakabayashi Saima**

**Programa de la Maestría en Gestión Empresarial 06**

**Lima, 6 de setiembre del 2021**

Este trabajo de investigación:

**Factores del emprendimiento y su influencia en la creación de valor social.**

Ha sido aprobado.



---

Ana Reátegui Vela (Jurado 1)



---

Luis Piazzon Gallo (Jurado 2)



---

Rosa Nancy Matos Reyes (Asesora)

Mis padres, Carlos y Rosa por ser el apoyo incondicional en mi formación personal y profesional. A mi hijo Liam y Maria Gracia por ser mi mayor motivación.

Carlos Alberto

Dedico esta tesis a Dios, a mi familia: mis papás Tito y Lupe, mis hermanas: Celine y Milene y mis abuelos: María, Iris y Gilberto por ser la razón que me motiva a cumplir cada meta. A mi enamorado Juan Francisco, por acompañarme y brindarme su apoyo incondicional en todo momento.

Finalmente, a todos los emprendedores sociales para que su trabajo siga generando un cambio en la sociedad y el mundo sea un lugar mejor.

Desireé Jayme

A mis padres quienes me dieron vida, educación, apoyo y consejos. A mi esposa, a mis maestros y amigos, quienes sin su ayuda nunca hubiera podido hacer esta tesis.

A todos ellos se los agradezco y para todos ellos hago esta dedicatoria.

Kaoru Wakabayashi

## ÍNDICE GENERAL

<b>CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>1</b>
<b>1.1. Antecedentes.....</b>	<b>1</b>
<b>1.2. Preguntas de investigación .....</b>	<b>2</b>
1.2.1. Pregunta General.....	2
1.2.2. Preguntas específicas.....	3
<b>1.3. Objetivos.....</b>	<b>3</b>
1.3.1. Objetivo general.....	3
1.3.2. Objetivos específicos.....	3
<b>1.4. Justificación.....</b>	<b>3</b>
<b>1.5. Delimitación: alcances y limitaciones.....</b>	<b>4</b>
1.5.1. Alcances .....	4
1.5.2. Limitaciones .....	5
<b>CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>6</b>
<b>2.1. Emprendimiento .....</b>	<b>6</b>
<b>2.2. Creación de valor social .....</b>	<b>6</b>
2.2.1 Creación de valor social en emprendimientos .....	7
<b>2.3. Teoría de Emancipación .....</b>	<b>8</b>
<b>2.4. Factores del emprendimiento.....</b>	<b>9</b>
2.4.1. Factores individuales.....	10
2.4.1.1. Motivación .....	10
2.4.1.2. Educación.....	11
2.4.1.3. Familia .....	11
2.4.1.4. Experiencia laboral .....	12
2.4.1.5. Rol de género .....	12
2.4.1.5.1. Emprendimientos masculinos.....	13
2.4.1.5.2. Emprendimientos femeninos .....	14
2.4.2. Factores contextuales .....	15
2.4.2.1. Políticas Gubernamentales .....	15
2.4.2.2. Financiamiento.....	16
2.4.2.3. Socio - Cultural .....	16
2.4.2.4. Networking.....	17
<b>2.5. Conclusiones del marco teórico .....</b>	<b>18</b>
Tabla N° 1: Factores individuales.....	19
Tabla N° 2: Factores contextuales .....	20
<b>CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN .....</b>	<b>22</b>
<b>3.1. Diseño de la investigación .....</b>	<b>22</b>
<b>3.2. Tipo de investigación: descriptivo y exploratorio .....</b>	<b>22</b>
<b>3.3 Método a aplicarse: estudio de casos .....</b>	<b>23</b>
Figura N° 1: Fases del método de estudios de casos.....	25
<b>3.4. Selección de casos .....</b>	<b>25</b>
<b>3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos .....</b>	<b>26</b>
3.5.1. Entrevista: Investigación .....	26

3.5.1.1. Guía de la entrevista.....	27
3.5.1.2 Guía de preguntas .....	27
La guía de preguntas utilizada se muestra en el Anexo N° 1: Guía de entrevista emprendimientos sociales y Anexo N° 2: Guía de entrevista instituciones ecosistema emprendedor.....	27
<b>CAPÍTULO IV. ESTUDIOS DE CASOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS .....</b>	<b>28</b>
<b>4.1. Ficha Técnica .....</b>	<b>28</b>
Tabla N° 3: Ficha técnica .....	28
<b>4.2 Protocolo seguido en el análisis de datos .....</b>	<b>28</b>
4.2.1. Fase deductiva.....	29
En la cual establecemos una lista de códigos basada en la fundamentación teórica resumida en la Tabla N°1 y Tabla N°2. ....	29
4.2.2. Fase inductiva .....	29
4.2.3. Análisis de los datos .....	29
<b>4.3. Breve resumen de los Casos .....</b>	<b>30</b>
4.3.1. Perfil de las empresas .....	30
4.3.2. Caso Yaqua .....	30
4.3.3. Empana combi .....	36
<b>4.4. Contratación de casos .....</b>	<b>40</b>
Tabla N°4: Tabla comparativa casos .....	40
<b>4.5. Análisis de los casos .....</b>	<b>41</b>
Figura N°2: Sistema de códigos Yaqua – factores contextuales .....	41
Figura N°3: Sistema de códigos Yaqua – factores individuales.....	42
Figura N°4: Sistema de códigos Empanacombi – factores contextuales .....	42
Figura N°5: Sistema de códigos Empanacombi – factores individuales.....	42
Figura N°6: Sistema de códigos Empanacombi – factores individuales.....	43
4.5.1. Contraste de Factores Contextuales.....	44
Tabla N°5: Contraste Factores Contextuales .....	44
4.4.3. Contraste de Factores Individuales.....	47
Tabla N°6: Contraste Factores Individuales .....	47
<b>4.6. Análisis de los Actores del Ecosistema Emprendedor Peruano .....</b>	<b>48</b>
4.6.1. Fundación Wiese.....	49
4.6.2. NESst .....	51
Tabla N°7: Ecosistema de apoyo a Emprendimientos sociales .....	52
4.6.3. Kunan .....	53
<b>CAPÍTULO V. CONCLUSIONES .....</b>	<b>56</b>
Tabla N° 8: Validación Factores Contextuales.....	57
Tabla N° 9: Validación Factores Individuales .....	57
Tabla N° 10: Validación Agentes del Ecosistema Emprendedor.....	57
<b>CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES .....</b>	<b>60</b>
<b>ANEXOS .....</b>	<b>65</b>
<b>ENTREVISTA A FUNDACIÓN WIESE.....</b>	<b>67</b>
[00:00:00.360] - Luz Marina.....	67
[00:00:48.180] - Nancy .....	67
[00:01:40.950] - Ingrid.....	68
[00:04:47.370] - Luz Marina.....	68
[00:04:49.050] - Ingrid .....	68

[00:04:54.060] - Luz Marina .....	68
[00:05:00.150] - Ingrid .....	69
[00:05:05.460] - Luz Marina .....	69
[00:05:22.050] - Ingrid .....	69
[00:06:22.600] - Ingrid .....	69
[00:06:59.620] - Luz Marina .....	69
[00:07:11.140] - Ingrid .....	69
[00:07:56.830] - Ingrid .....	69
[00:08:43.040] - Ingrid .....	70
[00:09:14.350] - Luz Marina .....	70
[00:09:35.300] - Ingrid .....	70
[00:10:00.270] - Ingrid .....	70
[00:10:16.070] - Nancy .....	70
[00:10:23.510] - Ingrid .....	70
[00:10:24.470] - Ingrid .....	70
[00:11:08.000] - Ingrid .....	70
[00:11:11.420] - Ingrid .....	71
[00:11:11.770] - Ingrid .....	71
[00:11:55.590] - Ingrid .....	71
[00:12:29.530] - Ingrid .....	71
[00:12:53.190] - Nancy .....	71
[00:13:27.060] - Luz Marina .....	71
[00:13:30.720] - Ingrid .....	71
[00:14:03.420] - Ingrid .....	71
[00:14:36.750] - Luz Marina .....	71
[00:15:13.350] - Ingrid .....	72
[00:15:32.160] - Luz Marina .....	72
[00:15:37.380] - Ingrid .....	72
[00:16:11.550] - Ingrid .....	72
[00:16:59.520] - Ingrid .....	72
[00:17:34.870] - Diana Alejandra .....	72
[00:18:55.550] - Diana Alejandra .....	73
[00:19:26.130] - Luz Marina .....	73
[00:19:36.060] - Diana Alejandra .....	73
[00:19:40.590] - Diana Alejandra .....	73
[00:20:16.340] - Diana Alejandra .....	73
[00:20:34.320] - Luz Marina .....	73
[00:20:47.020] - Diana Alejandra .....	73
[00:22:02.790] - Diana Alejandra .....	74
[00:22:11.900] - Luz Marina .....	74
[00:22:20.990] - Diana Alejandra .....	74
[00:23:05.560] - Diana Alejandra .....	74
[00:23:13.640] - Nancy .....	74
[00:23:46.950] - Diana Alejandra .....	74
[00:24:39.700] - Nancy .....	74
[00:25:22.950] - Ingrid .....	75
[00:26:10.370] - Ingrid .....	75
[00:26:44.760] - Ingrid .....	75
[00:27:23.640] - Ingrid .....	75
[00:27:25.930] - Desire .....	75
[00:27:49.500] - Ingrid .....	75
[00:28:44.820] - Ingrid .....	76
[00:29:26.580] - Ingrid .....	76
[00:30:08.900] - Nancy .....	76
[00:30:52.560] - Ingrid .....	76
[00:31:29.370] - Desiré .....	76
[00:31:44.840] - Ingrid .....	76
[00:32:51.150] - Ingrid .....	77
[00:33:29.160] - Ingrid .....	77

[00:34:01.230] - Ingrid .....	77
[00:34:12.930] - Desiré .....	77
[00:34:33.210] - Ingrid .....	77
[00:35:12.250] - Ingrid .....	77
[00:36:01.820] - Ingrid .....	78
[00:36:29.380] - Luz Marina .....	78
[00:36:48.070] - Ingrid .....	78
[00:37:27.910] - Ingrid .....	78
[00:38:28.720] - Ingrid .....	78
[00:39:15.300] - Ingrid .....	78
[00:40:04.060] - Ingrid .....	79
[00:40:39.950] - Ingrid .....	79
[00:41:14.840] - Ingrid .....	79
[00:41:49.160] - Luz Marina .....	79
[00:42:09.980] - Ingrid .....	79
[00:42:44.990] - Ingrid .....	79
[00:43:18.950] - Ingrid .....	79
[00:43:53.210] - Diana Alejandra .....	80
[00:44:29.630] - Diana Alejandra .....	80
[00:45:04.940] - Diana Alejandra .....	80
[00:45:43.400] - Diana Alejandra .....	80
[00:45:55.700] - Ingrid .....	80
[00:46:34.370] - Ingrid .....	80
[00:47:14.840] - Ingrid .....	81
[00:47:48.730] - Ingrid .....	81
[00:48:07.450] - Diana Alejandra .....	81
[00:48:10.060] - Luz Marina .....	81
[00:48:14.260] - Ingrid .....	81
[00:48:55.470] - Ingrid .....	81
[00:49:32.610] - Ingrid .....	81
[00:50:20.400] - Ingrid .....	81
[00:51:08.190] - Ingrid .....	82
[00:51:30.590] - Luz Marina .....	82
[00:52:19.600] - Luz Marina .....	82
[00:52:31.480] - Ingrid .....	82
[00:53:08.700] - Ingrid .....	82
[00:53:46.800] - Ingrid .....	82
[00:53:56.880] - Nancy .....	82
[00:54:04.950] - Desiré .....	83
[00:54:26.400] - Ingrid .....	83
[00:54:30.590] - Kaoru .....	83
[00:54:57.310] - Ingrid .....	83
[00:55:36.520] - Ingrid .....	83
[00:56:28.530] - Ingrid .....	83
[00:57:04.850] - Ingrid .....	83
[00:57:38.660] - Ingrid .....	84
[00:58:15.260] - Ingrid .....	84
[00:58:58.760] - Ingrid .....	84
[00:59:20.700] - Luz Marina .....	84
[00:59:33.720] - Luz Marina .....	84
[01:00:05.200] - Luz Marina .....	84
[01:00:53.560] - Luz Marina .....	84
[01:00:59.710] - Ingrid .....	85
[01:01:32.470] - Ingrid .....	85
[01:02:16.540] - Ingrid .....	85
[01:02:50.750] - Ingrid .....	85
[01:03:28.130] - Ingrid .....	85
[01:04:05.360] - Ingrid .....	85
[01:04:37.850] - Ingrid .....	85

[01:05:19.880] - Ingrid .....	86
[01:06:00.170] - Ingrid .....	86
[01:06:37.290] - Ingrid .....	86
[01:07:23.020] - Ingrid .....	86
[01:08:00.130] - Ingrid .....	86
[01:08:02.940] - Diana Alejandra .....	86
[01:08:42.320] - Diana Alejandra .....	87
[01:08:59.240] - Diana Alejandra .....	87
[01:09:36.710] - Diana Alejandra .....	87
[01:10:11.690] - Diana Alejandra .....	87
[01:10:46.400] - Ingrid .....	87
[01:11:30.850] - Ingrid .....	87
[01:12:25.810] - Ingrid .....	88
[01:13:17.360] - Ingrid .....	88
[01:13:35.700] - Nancy .....	88
[01:14:13.150] - Nancy .....	88
[01:14:36.410] - Ingrid .....	88
[01:15:12.240] - Ingrid .....	88
[01:15:50.910] - Ingrid .....	88
[01:16:23.690] - Ingrid .....	89
[01:17:06.980] - Ingrid .....	89
[01:17:42.410] - Ingrid .....	89
[01:18:33.700] - Ingrid .....	89
[01:19:19.250] - Ingrid .....	89
[01:19:24.630] - Nancy .....	89
[01:19:44.400] - Ingrid .....	89
[01:20:30.000] - Ingrid .....	90
[01:20:59.550] - Ingrid .....	90
[01:21:03.640] - Diana Alejandra .....	90
[01:21:16.340] - Ingrid .....	90
[01:22:00.180] - Ingrid .....	90
[01:22:38.220] - Ingrid .....	90
[01:23:16.800] - Ingrid .....	90
[01:23:57.350] - Ingrid .....	91
[01:24:32.220] - Ingrid .....	91
[01:25:02.820] - Ingrid .....	91
[01:25:40.760] - Ingrid .....	91
[01:26:21.440] - Ingrid .....	91
[01:27:02.840] - Ingrid .....	91
[01:28:06.370] - Ingrid .....	92
[01:28:43.700] - Ingrid .....	92
[01:29:26.300] - Ingrid .....	92
[01:29:38.010] - Ingrid .....	92
[01:29:39.090] - Nancy .....	92
[01:29:43.470] - Ingrid .....	92
[01:30:14.310] - Ingrid .....	92
[01:31:01.070] - Ingrid .....	92
[01:31:35.890] - Ingrid .....	93
[01:31:54.420] - Kaoru .....	93
[01:32:29.280] - Kaoru .....	93
[01:32:44.070] - Ingrid .....	93
[01:33:31.050] - Ingrid .....	93
[01:34:27.600] - Ingrid .....	93
[01:34:55.480] - Diana Alejandra .....	93
[01:35:29.070] - Diana Alejandra .....	94
[01:36:17.800] - Ingrid .....	94
[01:36:50.810] - Ingrid .....	94
[01:37:28.540] - Ingrid .....	94
[01:38:01.660] - Ingrid .....	94



[01:38:46.520] - Ingrid .....	94
[01:39:22.140] - Ingrid .....	95
[01:40:02.450] - Ingrid .....	95
[01:40:36.760] - Diana Alejandra .....	95
[01:40:45.300] - Nancy .....	95
[01:40:59.160] - Carlos .....	95
[01:41:23.980] - Nancy .....	95
[01:41:59.460] - Nancy .....	95
[01:42:30.090] - Ingrid .....	96
[01:43:08.470] - Ingrid .....	96
[01:43:40.150] - Ingrid .....	96
[01:44:05.680] - Diana Alejandra .....	96
[01:44:33.710] - Diana Alejandra .....	96
[01:45:14.260] - Diana Alejandra .....	96
[01:45:46.940] - Diana Alejandra .....	97
[01:46:26.030] - Ingrid .....	97
[01:47:07.040] - Ingrid .....	97
[01:47:49.450] - Ingrid .....	97
[01:48:37.450] - Ingrid .....	97
[01:49:08.290] - Ingrid .....	97
[01:49:39.980] - Ingrid .....	98
[01:50:19.540] - Ingrid .....	98
[01:50:54.160] - Ingrid .....	98
[01:51:21.360] - Ingrid .....	98
[01:51:30.770] - Nancy .....	98
[01:52:04.910] - Nancy .....	98
[01:52:12.800] - Ingrid .....	98
[01:52:39.410] - Ingrid .....	98
[01:52:43.370] - Diana Alejandra .....	99
[01:52:46.580] - Nancy .....	99
[01:53:20.960] - Diana Alejandra .....	99
<b>ENTREVISTA A EMPANACOMBI .....</b>	<b>99</b>
Día 24 de Mayo de 2021, 11am .....	99
Participan: Cynthia Rodriguez, Gerente de operaciones de Empanacombi .....	99
Entrevistan: Estudiantes del MBA; Desirée Jaime, Carlos Castañeda y Kaoru Wakabayashi.	
.....	99
[00:00:04.170] - Carlos .....	99
[00:00:22.480] - Cynthia .....	99
[00:01:00.310] - Cynthia .....	99
[00:01:22.920] - Carlos .....	99
[00:01:30.440] - Cynthia .....	99
[00:02:06.640] - Cynthia .....	100
[00:02:36.310] - Cynthia .....	100
[00:02:53.300] - Carlos .....	100
[00:03:00.570] - Cynthia .....	100
[00:03:24.860] - Carlos .....	100
[00:03:40.690] - Cynthia .....	100
[00:03:40.690] - Kaoru .....	100
[00:04:06.640] - Cynthia .....	100
[00:04:36.630] - Carlos .....	101
[00:05:28.270] - Cynthia .....	101
[00:06:08.320] - Carlos .....	101
[00:06:51.010] - Cynthia .....	101
[00:07:24.810] - Cynthia .....	101
[00:07:50.070] - Cynthia .....	101
[00:08:26.030] - Cynthia .....	101
[00:08:42.730] - Cynthia .....	102
[00:09:32.670] - Cynthia .....	102
[00:10:07.950] - Cynthia .....	102

[00:10:28.470] - Kaoru.....	102
[00:11:09.990] - Kaoru.....	102
[00:11:26.230] - Cynthia.....	102
[00:12:01.480] - Cynthia.....	102
[00:13:26.950] - Kaoru.....	103
[00:13:58.380] - Cynthia.....	103
[00:14:30.720] - Cynthia.....	103
[00:15:07.860] - Cynthia.....	103
[00:15:40.110] - Cynthia.....	103
[00:16:12.180] - Cynthia.....	103
[00:16:12.180] - Kaoru.....	104
[00:17:33.780] - Kaoru.....	104
[00:17:53.490] - Cynthia.....	104
[00:18:36.580] - Cynthia.....	104
[00:19:03.220] - Cynthia.....	104
[00:19:32.770] - Cynthia.....	104
[00:19:42.240] - Kaoru.....	104
[00:19:58.650] - Cynthia.....	104
[00:20:35.070] - Cynthia.....	105
[00:21:13.560] - Cynthia.....	105
[00:21:50.700] - Kaoru.....	105
[00:22:21.330] - Kaoru.....	105
[00:22:45.200] - Cynthia.....	105
[00:23:25.580] - Cynthia.....	105
[00:24:39.560] - Cynthia.....	106
[00:24:52.020] - Kaoru.....	106
[00:25:28.820] - Kaoru.....	106
[00:25:45.550] - Cynthia.....	106
[00:26:21.270] - Cynthia.....	106
[00:26:51.800] - Cynthia.....	106
[00:27:55.930] - Kaoru.....	107
[00:28:22.830] - Cynthia.....	107
[00:29:00.840] - Cynthia.....	107
[00:29:00.970] - Kaoru.....	107
[00:29:44.980] - Cynthia.....	107
[00:30:19.380] - Cynthia.....	107
[00:30:51.490] - Cynthia.....	107
[00:31:52.630] - Kaoru.....	108
[00:31:55.650] - Carlos.....	108
[00:32:32.350] - Cynthia.....	108
[00:00:02.660] - Nancy.....	108
Tabla N° 1: Factores individuales 19.....	132
Tabla N° 2: Factores contextuales 20.....	132
Tabla N° 3: Ficha técnica 28.....	132
Tabla N° 4: Tabla comparativa casos 40.....	132
Tabla N° 5: Contraste Factores contextuales 44.....	132
Tabla N° 6: Contraste Factores individuales 47.....	132
Tabla N° 7: Ecosistema de apoyo a Emprendimientos sociales 52.....	132
Tabla N° 8: Validación factores contextuales 56.....	132
Tabla N° 9: Validación factores individuales 56.....	132
Tabla N° 10: Validación Agentes del ecosistema emprendedor 56.....	132
Figura N°1: Fases del método de estudios de casos 34.....	133
Figura N°2: Sistema de códigos Yaqua – factores contextuales 51.....	133
Figura N°3: Sistema de códigos Yaqua – factores individuales 52.....	133
Figura N°4: Sistema de códigos Empanacombi – factores contextuales 52.....	133
Figura N°5: Sistema de códigos Empanacombi – factores individuales 52.....	133
Figura N°6: Modelo de dos casos 53.....	133



## **AGRADECIMIENTO**

A Dios, por permitirnos llegar a este momento tan importante de nuestras vidas, por los aprendizajes que nos han enseñado a valorarla cada día más. A nuestras familias, por el apoyo constante e incondicional que nos permite hoy lograr uno de nuestros objetivos como profesionales.

A nuestra asesora, Phd. Nancy Matos por su esfuerzo y dedicación, quien nos ha brindado sus conocimientos, su experiencia, y con paciencia y motivación ha logrado que podamos terminar nuestra tesis con éxito.

## **Castañeda Vásquez, Carlos Alberto**

### **Formación académica:**

---

- Estudiante de Magister en Gestión Empresarial por la Universidad ESAN.
- Administración por la Universidad Privada del Norte.

### **Experiencia profesional:**

---

- Coordinador de planificación y control en Servicios Alimenticios Corporativos SAC– Proyecto Yanacocha.
- Coordinador de Logística en Servicios Alimenticios Corporativos SAC– Proyecto Yanacocha.
- Asistente Administrativo-Contable en el sector de construcción.
- Publicista en Home Centers Peruanos en el sector Retail.

Administrador con más de 6 años de experiencia en el sector retail, construcción y alimentación. Persona con capacidad de liderazgo y de trabajo en equipo con delegación de responsabilidades y vocación de servicio y orientado al logro de resultados.

Dominio de los idiomas español e inglés. Predisposición para el aprendizaje y desarrollo constante, además de ser una persona proactiva, solidaria, honesta, responsable y con deseos de superación.

## **Jayme Mosquera, Guadalupe Desirée**

### **Formación académica:**

---

- Maestrense en Gestión Empresarial por la Universidad ESAN.
- Titulada en Administración de empresas por la Universidad del Pacífico.
- Idiomas: Inglés y Francés.

### **Experiencia profesional:**

---

#### **BANCO DE CRÉDITO DEL PERÚ**

- Sub Gerente Adjunto - Área de Transformación Cultural e Innovación (2021 – actualidad).
- Journey Analyst Sr. – Área de Transformación Cultural e Innovación (2019 – 2021).
- Analista Sr. de Control de Gestión de Compensaciones (2018 – 2019).

#### **CENCOSUD**

- Analista de Control de Gestión y Compensaciones (2017 – 2018).

Profesional senior en el área de Talento Humano en compañías transnacionales de diversas industrias, entre las que destacan servicios financieros, retail y telecomunicaciones. Maestrense en Gestión Empresarial por ESAN Graduated School of Business y licenciada en Administración de empresas por la Universidad del Pacífico con especialización en Recursos Humanos. Dominio de metodologías ágiles aplicadas a HR.

Me caracterizo por mi amplia orientación al cliente interno y mi pasión por la gestión por y para las personas. Soy empática, con habilidad de comunicación a todo nivel. Orientada al logro y planificada para la consecución de los objetivos estratégicos de la organización.

## **Wakabayashi Saima, Luis Kaoru**

### **Formación académica:**

---

- Maestría en Gestión Empresarial en ESAN (en curso).
- Bachiller en Arte Culinario en Universidad San Ignacio de Loyola.
- Idiomas: Inglés y japonés.

### **Experiencia profesional:**

---

- Jefe de cocina en C&K Catering 2016 a la actualidad.
- Jefe de barra Edo Sushibar (2019 - 2020).
- Jefe de barra y pastelería en Nagoya Restaurante Nikkei (2017 - 2019).
- Itamae en Edo Sushi Bar (2015 - 2016).
- Practicante de cocina en Maido (2014 - 2015).

Chef con 6 años de experiencia en los sectores gastronómico y hostelería. Ofrece experiencia en manejo del personal y liderazgo, con actitud optimista.

Enérgico emprendedor y formador de equipos capaz de navegar en situaciones de alto estrés y alcanzar las metas a tiempo. Dedicado y trabajador con empuje interno para ofrecer calidad y trabajo en equipo. Me gustaría trabajar en empresas grandes en el rubro de gastronomía dentro o fuera del país.

## RESUMEN EJECUTIVO

El presente trabajo de investigación se realizó debido a la gran importancia de los emprendimientos con enfoque social en la sociedad actual y con la meta de contribuir con la teoría disponible referente a los mismos, buscando promover el conocimiento y el surgimiento de más de estos. Con el principal objetivo de poder identificar cómo influyen los factores que ya se conocen del emprendimiento en el enfoque social del mismo, como parte de la clarificación de los postulados encontrados en la teoría revisada. Específicamente clarificar ideas predominantes en la literatura revisada que indican los postulados/teorías: ¿Los emprendimientos sociales ocurren sólo en aquellas sociedades que lo tienen todo? ¿Será correcto afirmar que género femenino tienen una mayor orientación a realizar emprendimientos con este enfoque social debido a las características de su género?

Para realizar el estudio utilizamos el método de casos por contraste, seleccionando dos empresas peruanas con enfoque social: Yaqua y Empanacombi; una dirigida por un varón y la otra dirigida por una mujer. Asimismo, estudiamos dos organizaciones del ecosistema emprendedor que soportan a emprendimientos con orientación social: Fundación Wiese y NESst. Para la realización del análisis se utilizó el software MAXQDA, el cual permite establecer la frecuencia de aparición de las variables en estudio, su jerarquía, realizar un análisis descriptivo de cada una de ellas y comparar casos.

Finalmente se obtuvo que la familia, el financiamiento, el networking, entre otros son predominantes para el desarrollo de emprendimientos sociales en el Perú; y que los actores del ecosistema emprendedor son cruciales para soportar estas iniciativas en sus fases iniciales. También se encontró que los emprendimientos sociales peruanos son indistintamente realizados por varones y por mujeres; lo cual contradice la teoría existente que atribuye estos emprendimientos exclusivamente a las mujeres; por otra parte, y contradiciendo la teoría existente, se encontró que los emprendimientos de orientación social también son posibles en economías en transición, como la peruana y que no son exclusivos de los países más desarrollados.

*Palabras clave: Emprendimiento social; Enfoque social; Factores individuales; Factores contextuales.*



## **CAPÍTULO I. INTRODUCCIÓN**

### **1.1. Antecedentes**

En los años 90s, se encontró a un Perú tratando de superar épocas difíciles de hiperinflación y caos que se vivían en el país, lo cual tomó muchos años para poder superarlo. Esto ocasionó que, por muchos años, un número importante de peruanos fueran en búsquedas de oportunidades de mejorar su situación económica y otros optaron por emprender sus propios negocios a pesar de las situaciones adversas.

El emprendimiento en el Perú es uno de los principales responsables del impulso económico y desarrollo del país, además de la generación de empleos. Los diferentes avances económicos a través de los años han ayudado a situar al Perú entre los países con mayor actividad emprendedora según el último informe del Global Entrepreneurship Monitor (2018).; no obstante, aún quedan brechas que superar en el país como: acceso al financiamiento, calidad de emprendimientos, conocimiento técnico al momento de emprender, innovaciones y consolidación del ecosistema de apoyo al emprendimiento, entre otros.

El Global Entrepreneurship Monitor (2018) define el emprendimiento como cualquier intento por crear nuevos negocios o nuevas empresas, llevados a cabo por un individuo, un equipo de personas, o un negocio establecido, normalmente con el objetivo de generar beneficios económicos.

En cuanto al emprendimiento con enfoque a la creación de valor social, es una tendencia relativamente reciente que acompaña al surgimiento de la responsabilidad social empresarial, aunque no son lo mismo. Hechavarria et al (2012) sostienen que la creación de valor social es la capacidad de ofrecer una propuesta de valor social que no se centra necesariamente en el valor económico, contribuyendo en temas prioritarios para la sociedad y así mejorar el mundo gradualmente impactando de manera positiva en el entorno.

A pesar de que muchas empresas dan prioridad al valor económico, el valor social cobra cada día más importancia. Las empresas de toda escala están cuestionando sus modelos de negocio para incorporar factores sociales y medioambientales. Los

emprendedores sociales están dando evidencias de que sí se puede unir los negocios con la orientación social y medioambiental.

Brieger et al. (2018) afirma que utilizando un modelo referido al empoderamiento del ser humano se encontró que éste incrementa en los emprendedores el deseo de escoger una orientación social en sus negocios.

La teoría existente sostiene que el desarrollo de los emprendimientos sociales tiene relación con el rol del género femenino, al ser este más sensible a la ayuda social. Steven A. et al. (2018) sostienen que, en comparación con los hombres emprendedores, las mujeres emprendedoras tienen muchas más probabilidades de priorizar los objetivos de emprendimiento social. Además, que al tener orientaciones sociales más fuertes que los hombres, las mujeres deberían mostrar resultados que combinan el valor social y el valor económico, convirtiéndose con sus emprendimientos en catalizadores del cambio social (Hechavarria et al. 2012).

Estudios recientes comienzan a utilizar el género en el análisis de su construcción social estableciendo una clara distinción entre el sexo biológico y la función de género, concluyendo que la orientación de género es mejor predictora de la intención a emprender con orientación social.

Teniendo en cuenta que Perú es un país de emprendedores y que el emprendimiento es fundamental para el futuro de la economía, no solo por la generación de empleos sino por la contribución a la resolución de inequidades y protección del medio ambiente es que decidimos estudiar los emprendimientos de orientación social para contribuir a comprender mejor el fenómeno del emprendimiento social en países en desarrollo y así contribuir a la teoría existente.

## **1.2.Preguntas de investigación**

### **1.2.1 Pregunta General**

- ¿Cómo influyen los factores que ya se conocen del emprendimiento en el enfoque social del mismo?

### 1.2.2 Preguntas específicas

- ¿Qué elementos mueven en economías en transición a un emprendedor a realizar emprendimientos con enfoque social?
- ¿Es el género femenino el más orientado a realizar emprendimientos con enfoque social?
- ¿Cuáles son los estímulos que permiten llevar a cabo emprendimientos con enfoque social en Perú?
- ¿Cuáles fueron las barreras que debieron superar para llevar a cabo sus emprendimientos con enfoque social en Perú?

## 1.3. Objetivos

### 1.3.1. Objetivo general

- Por lo indicado en el acápite anterior, nos proponemos estudiar cómo influyen los factores del emprendimiento en el enfoque social de los mismos.

### 1.3.2. Objetivos específicos

- Identificar los elementos que en economías en transición mueven a un emprendedor a realizar emprendimientos con enfoque social.
- Identificar si el género femenino tiene una mayor tendencia en la orientación a realizar emprendimientos con enfoque social.
- Identificar los estímulos que tienen los emprendimientos con enfoque social en Perú.
- Identificar las barreras a las cuales se enfrentan los emprendimientos con enfoque social en Perú.
- Proponer una serie de acciones, tanto en el entorno público como privado, para promover emprendimientos con enfoque social en el Perú.

## 1.4. Justificación

El estudio del emprendimiento ha logrado estructurarse y desarrollarse en el tiempo, iniciando desde los ochenta con distintas definiciones. Debido a la gran importancia que la actividad emprendedora está teniendo en la economía mundial, su análisis y estudio es cada vez de mayor relevancia. Pero sobre los emprendimientos con

enfoque social, se conoce muy poco y aún no se ha logrado establecer un panorama claro, existe poca literatura e información disponible sobre el tema, con investigaciones en su mayoría realizadas por países desarrollados.

De este modo, a través del presente trabajo de investigación se desea poder contribuir la teoría disponible sobre los emprendimientos con enfoque social. Al clarificar dos de las ideas predominantes en la literatura revisada que indican los siguientes postulados/teorías y sobre la cuales nos preguntamos: ¿Si los emprendimientos sociales ocurren sólo en aquellas sociedades que lo tienen todo, qué mueve dichos emprendimiento en países aún emergentes? ¿Será correcto afirmar que las mujeres por su características de género tienen una mayor orientación a realizar emprendimientos con este enfoque social?

Con relación a lo mencionado anteriormente, la presente investigación tiene como objetivo poder identificar cómo influyen los factores que ya se conocen del emprendimiento en el enfoque social del mismo, como parte de la clarificación de los postulados encontrados en la teoría revisada y al contrastarlos con las entrevistas realizadas como parte de la investigación. Buscando así contribuir, promoviendo conocimiento y emprendimiento con enfoque social que es lo que necesita el mundo.

### **1.5. Delimitación: alcances y limitaciones**

#### **1.5.1. Alcances**

La presente investigación está enfocada en identificar por qué algunos emprendimientos tienen orientación social desde su nacimiento. El estudio será de naturaleza descriptiva y exploratoria buscando aportar a la teoría existente referida al emprendimiento con enfoque social que está aún poco explorada. Asimismo será realizado sobre dos casos de empresas con las siguientes características:

- Empresas peruanas.
- Empresas con alrededor de 10 años de trayectoria.
- Una empresa liderada por una mujer y otra por un varón.
- Empresas con orientación a la creación de valor social.

### 1.5.2. Limitaciones

1. El estudio se circunscribe a dos emprendimientos significativos con orientación al valor social realizados por profesionales jóvenes en la ciudad de Lima.

2. Ambos casos se refieren a emprendimientos fundados en un momento favorable de la economía peruana y cuando los ecosistemas de apoyo estaban en su fase inicial.

## **CAPÍTULO II. MARCO TEÓRICO**

Después de haber planteado el problema de investigación, los objetivos y preguntas es importante conocer los conceptos más importantes y lo que se ha investigado al respecto.

### **2.1. Emprendimiento**

Elam et al. (2019) sostiene que el emprendimiento es un proceso que inicia desde que una persona tiene una idea de negocio hasta el funcionamiento del mismo.

El autor Schumpeter, ve a los emprendedores como innovadores cuya función es realizar nuevas combinaciones de medios de producción.

Vásquez et al. (2019) sostiene que el emprendimiento es la transformación de recursos y crea riqueza. Es el acto de crear una idea y hacerla realidad. Es la capacidad de encontrar soluciones sencillas a problemas complejos.

Elam et al., (2019) sostiene que las personas se ven motivadas a iniciar negocios por dos razones:

- Escasez económica o empleo
- Búsqueda de generar beneficios económicos.

Por otra parte, Estrin et al. (2013) argumentan que el emprendimiento es aquel esfuerzo por crear un negocio viable y resulta de la elección ocupacional del individuo para trabajar por su propia cuenta.

### **2.2. Creación de valor social**

Las organizaciones crean valor en múltiples niveles, particularmente económicos, sociales y ambientales. Como menciona la ODS (2015), actualmente vemos que cada vez más sociedades aprecian y adoptan el beneficio general del comportamiento empresarial y reorganizan sus instituciones de tal manera que la actividad empresarial sea reconocida y recompensada cuando agrega valor a la sociedad, tanto para el bienestar general como para su distribución entre grupos particulares.

Hechavarria et al (2012), sostienen que la creación de valor social es la capacidad de ofrecer una propuesta de valor social, que no se centra necesariamente en el valor económico, contribuyendo en temas prioritarios para la sociedad y así mejorar el mundo gradualmente impactando de manera positiva en el entorno.

Asimismo, Sánchez et al (2018), sostienen que la creación de valor social se manifiesta de diferentes maneras:

- Respeto al medio ambiente.
- Inclusión social.
- Actuar de forma socialmente responsable.
- Iniciativas que contribuyan a la creación de empleo.
- Desarrollo territorial.
- Cohesión social.

Finalmente, Hechavarria et. al. (2012) afirma que en las sociedades donde se satisfacen en gran medida las necesidades humanas físicas y materiales básicas, los empresarios ponen menos énfasis en la creación de valor económico y más énfasis en la creación de valor social. Lo contrario pasa con las sociedades menos desarrolladas, los empresarios de estas sociedades se centran en la creación de valor económico, no en la creación de valor social.

### **2.2.1 Creación de valor social en emprendimientos**

De acuerdo con Hechavarría et al. (2016), las mujeres empresarias tienen más probabilidades que los hombres de enfatizar los objetivos de valor social sobre los objetivos de creación de valor económico. Las personas que inician empresas en sociedades postmaterialistas fuertes tienen más probabilidades de tener objetivos de creación de valor social y ambiental y menos probabilidades de tener objetivos de creación de valor económico.

Entonces, podemos decir que las mujeres emprendedoras crean valor social de diversas formas, cuando trabajan por cuenta propia, crean fuentes de ingresos para ellas

y toda su familia, involucrando a participar en el trabajo a sus familiares. Además, los objetivos de creación de valor de las empresarias se ven más afectados por los valores culturales postmaterialistas que los de los hombres emprendedores. El postmaterialismo aumenta el énfasis tanto de hombres como de mujeres en el valor social.

Por otro lado, Sánchez et al (2018) sostienen entre los requerimientos que demanda nuestra sociedad, es que la generación de riqueza que pueda producirse a través del emprendimiento y este contribuya a la creación de valor social.

Finalmente, Brieger et al. (2018) afirman que el empoderamiento de las mujeres es clave para ayudar a las sociedades a lograr el mayor impacto positivo de la actividad empresarial social. El espíritu empresarial femenino se ve impactado por la igualdad de derechos legales, el acceso a la educación, las redes, la tecnología, el capital, las normas sociales, los valores y las expectativas (Terjesen & Lloyd, 2015).

En este sentido, la creación de valor social nace de poder ayudar a las comunidades vulnerables de un país. Las empresas que tienen orientación social tienden a generar puestos de trabajo o a la ayuda directa a estas poblaciones vulnerables. El propósito es poder crear y fortalecer las capacidades de las personas para mejorar sus condiciones de vida. También significa establecer entornos para generar prosperidad y riqueza. Las empresas que necesita la sociedad deben generar más que solo valor económico, deben generar también valor social.

### **2.3. Teoría de Emancipación**

Brieger et al (2018), sostienen que la teoría de la emancipación nos ayuda a comprender mejor la prosocialidad en el mundo empresarial, afirmando que hay cuatro componentes del empoderamiento humano (recursos de acción, valores emancipadores, actividad del movimiento social y derechos cívicos) los cuales permiten, motivan y dan derecho a las personas a perseguir metas sociales más amplias con sus negocios.

Entonces, un número cada vez mayor de empresas se extiende más allá de los estrechos intereses económicos a prácticas socialmente responsables que contribuyen al bien común. Estas empresas dan importancia a la mejora de la calidad de vida, la cohesión social y el bienestar de la sociedad a través de acciones socialmente responsables. Las cuales reconocen cada vez más el papel vital que pueden desempeñar



las empresas para aliviar los problemas sociales, mejorar el bien común y asegurar el desarrollo sostenible.

Esta adopción de principios socialmente responsables se puede vincular a una secuencia de progreso moral de la humanidad que se acelera a medida que las sociedades escalan las etapas del empoderamiento humano. El empoderamiento humano les da a las personas control sobre sus vidas y las motiva a enfatizar la igualdad, la tolerancia y la libre elección y reclamar su voz para transformar las normas humanitarias en leyes.

## **2.4. Factores del emprendimiento**

Elam et al., (2019), determina que cada economía tiene su propio perfil de emprendimiento específico en términos de tasas de actividad en las diversas fases del proceso de emprendimiento, características de los emprendedores y sus negocios, y las actitudes y percepciones que las personas tienen hacia esta actividad. Asimismo, el entorno en el que operan tiene su propio perfil, que contiene las oportunidades que los emprendedores pueden aprovechar y las limitaciones que deben superar para iniciar sus negocios.

De acuerdo con Elam et al., (2019), los emprendimientos cuentan con diversos tipos de factores que afectan el motor emprendedor. Entre ellos podemos destacar factores contextuales como las entidades gubernamentales, la cultura y normas sociales, la educación, entre otros. A continuación presentamos los factores que la literatura considera tienen el mayor impacto en el perfil y contexto emprendedor.

Elam et al., (2019), ha formulado 12 factores del contexto del país, que es importante conocer para entender cómo el entorno influye en la calidad del espíritu empresarial. Idealmente, la combinación de emprendedores en una sociedad debería incluir personas orientadas al crecimiento, innovadoras, competitivas a nivel mundial y / o que operen en sectores avanzados. No hay que mirar solamente el efecto del contexto externo en las tasas de puesta en marcha, también influyen los factores individuales; a continuación miraremos estos factores.

### **2.4.1. Factores individuales**

Según Feeney & Noller et al (2001) definen los factores individuales como los aspectos sociales que afectan y modulan al propio individuo. Estos permiten el desarrollo psicosocial, cognitivo y conductual del individuo que le permiten afrontar las diversas dificultades que puedan ir apareciendo a lo largo de las diferentes etapas de la vida.

#### **2.4.1.1. Motivación**

De acuerdo con Drews, et al, (2015), la motivación se mide en siete dimensiones, estas consideran la motivación para los emprendimientos con suficiente amplitud y profundidad:

- Logro, desafío y aprendizaje
- Independencia y autonomía
- Seguridad de ingresos y éxito financiero
- Reconocimiento y estatus
- Familia y roles
- Insatisfacción
- Motivaciones sociales y comunitarias

Elam et al., (2019) sostiene que la decisión de emprender un negocio puede estar sujeta por dos tipos de motivaciones: motivación por necesidad u motivación por oportunidad. La motivación cumple un rol muy importante para el desempeño de la empresa y para las decisiones estratégicas de los empresarios que ayudan a moldear su negocio.

Por otro lado Angela Mota, et al, (2019), sostiene que los emprendedores por necesidad deciden convertirse en emprendedores como una forma de superar la falta de oportunidades laborales.

#### **2.4.1.2. Educación**

Jiménez Palmero et al., (2012), sostienen que existe un incremento en la preocupación de economistas, sociólogos y pedagogos por explicar la relación entre educación y empleo, lo que ha despertado el interés por la educación como variable explicativa, de la política laboral y de la problemática empresarial.

Jiménez Palmero et al., (2012) sostienen que el papel de la educación es muy importante en el emprendimiento, debido a la necesidad de superar problemas económicos por los que la mayoría de las sociedades están atravesando.

Según estudios de por estudios de McClelland (1975), Delmar y Davidsson (2000), Van Gelderen y Jansen (2006) y Jiménez Palmero et al. (2012) es necesario estudiar el impacto de la educación secundaria, profesional y superior que tienen en las tasas de emprendimiento, entendiendo por impacto la medida en la que la educación fomenta las tasas de creación de nuevas empresas.

Nasiri, Niloofar y Hamelin, Nicolas, (2019), sostienen que los emprendedores se sientan atraídos por la oportunidad o por la necesidad depende de su nivel educacional. La educación superior aumenta la probabilidad de ser atraído por la oportunidad en lugar de ser impulsado por la necesidad.

Según Elam et al., (2019), el mayor nivel educativo de un emprendedor ayuda a potenciar las capacidades requeridas para identificar oportunidades en el mercado y brinda las herramientas necesarias para afrontarlas.

#### **2.4.1.3. Familia**

Adedoyin S. Odijie K. (2020), sostiene que el aliento y el apoyo de familiares y amigos influyeron en los intereses e intenciones empresariales, donde los antecedentes familiares son los que poseen la influencia más significativa en la intención empresarial.

Rojas A. Lorenzo D. (2021) sostiene que las características familiares tienen un efecto positivo directo sobre los objetivos medioambientales de las PYME. Además, la influencia familiar modera positivamente el efecto de las metas sociales, aumentando su efecto en el establecimiento de metas ambientales para la creación de valor en las

pymes. Esto se debe al deseo de las pymes familiares de incrementar su riqueza socioemocional y su intención transgeneracional incorporando los requerimientos de los grupos de interés. Estos hallazgos resaltan la importancia de considerar particularmente las características familiares de las PYMES al analizar el papel que juegan las PYMES en la transición verde y también deberían ser importantes para los responsables políticos al diseñar políticas ambientales.

#### **2.4.1.4. Experiencia laboral**

Babatz, A. (2015), sostiene que la experiencia laboral es fundamental ya que es importante que los jóvenes se forjen en una empresa. El 95% de los emprendimientos exitosos tienen integrantes que cuentan con una trayectoria laboral de 10 a 15 años en empresas. Las compañías te educan y ayudan a poder fortalecerte y ganar mayor confianza en los jóvenes.

Los modelos de rendimiento y los modelos interactivos de habilidad y motivación sugieren que, dado un cierto nivel de motivación, las personas con mayor experiencia superan a las personas con menos experiencia (Klehe y Anderson, 2007).

Para adentrarse en el ecosistema emprendedor es muy importante contar con experiencia laboral. La realidad es que haber trabajado primero para otra empresa es un plus para cualquier emprendedor ya que le permitirá contar una base sólida de conocimientos que le permitirán adentrarse en el mercado.

#### **2.4.1.5. Rol de género**

De acuerdo con Muehlenhard y Peterson (2011); Unger (1979), el género se refiere al estado del individuo de adoptar roles relacionados con ser masculino o femenino, mientras que el sexo se refiere a aspectos biológicos de hombres y mujeres.

En este sentido Heilman (1983) sostiene que los roles de género pueden conducir a la clasificación de ocupaciones como femeninas o masculinas. Por otro lado, Acker (1990); Hanson (2009); Johnson y Repta (2013), indica que los atributos de género pueden referirse a los individuos y sus roles, organizaciones o instituciones. Más específicamente, el comportamiento ambicioso, audaz y arriesgado sugerido por la definición de emprendimiento está asociado con la masculinidad y los comportamientos

masculinos del espíritu empresarial (Ahl 2006; Baughn et al. 2006; Bird y Brush 2002). Tal como menciona Jennings y Brush (2013), hay considerables investigaciones que han demostrado que el espíritu empresarial tiende a ser retratado como una ocupación estereotípicamente masculina.

Por otro lado, Steven A. et al. (2018) sostienen que en comparación con los hombres emprendedores, las mujeres emprendedoras tienen muchas más probabilidades de priorizar los objetivos de emprendimiento social. Además como señala Rosca, et al (2018) los rasgos femeninos suelen ser más compasivos, empáticos y emocionales, las mujeres están en una mejor posición para liderar empresas sociales que los hombres.

Asimismo Brieger, et al (2018), sostienen que, en comparación con los hombres emprendedores, las mujeres emprendedoras tienen muchas más probabilidades de priorizar los objetivos de emprendimiento social. También argumentan que las mujeres emprendedoras tienden a tener orientaciones sociales más fuertes que los hombres, las mujeres deberían mostrar resultados positivos aún más fuertes en la prosocialidad que los hombres; cuando la sociedad también aprecia y apoya fuertemente la prosocialidad en los negocios creando así una brecha de género más grande, en favor de la mujer, en la prosocialidad en los negocios.

Frente a lo anterior existe una real necesidad de entender de mejor forma los factores que impactan en las restricciones de la aspiración de la mujer a emprender. Gran parte de la literatura que estudia el emprendimiento femenino se enfoca a comparar las diferencias en función de su sexo. En cambio, estudios recientes comienzan a utilizar el género y el análisis de su construcción social estableciendo una clara distinción entre el sexo biológico y la función de género, concluyendo que la orientación de género es mejor predictor de la intención a emprender con orientación social.

#### **2.4.1.5.1. Emprendimientos masculinos**

De acuerdo con Ethan Mollick, profesor de gestión de la Wharton School of Business de la Universidad de Pensilvania, los hombres tienen más probabilidades de iniciar un negocio o convertirse en empresarios debido al exceso de confianza.

Shmailan (2016), sostiene que cuando se trata de riesgo financiero, los hombres están más dispuestos a asumir el riesgo que las mujeres. Los hombres también difieren en la forma en que administran sus negocios, tienden a estar más orientados a las tareas que las mujeres.

Y si bien existe una mayoría de empresas masculinas, esto no se debe a que las mujeres sean menos innovadoras, menos imaginativas o capaces.

#### **2.4.1.5.2. Emprendimientos femeninos**

Deng et al. (2020), sostienen que el emprendimiento femenino, referido a las propias mujeres empresarias y a su negocio, es un fenómeno actual y creciente en todo el mundo. Las mujeres como indica Terjesen, S. & Lloyd A. (2015) tienden a iniciar empresas a una edad más avanzada (de 35 a 40 años) a comparación con los hombres, y deben gestionar los conflictos trabajo-familia. Asimismo, sostienen que los niveles de espíritu empresarial femenino también se ven influidos por las diferencias entre países, referidas a la libertad de las mujeres para trabajar y viajar por causa de las normas familiares y religiosas tradicionales.

Asimismo Patiño (2018) afirma la falta de participación femenina en los emprendimientos se deben a la falta de talento, sino a una abundancia de prejuicios. Prejuicios el vínculo de la mujer como funciones de ama de casa, creencia que hoy en día sigue existiendo en el Perú, limitando a mujeres talentosas con muchas capacidades innovadoras.

Según la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (2013) las mujeres muestran mayor importancia a la flexibilidad del tiempo de trabajo que ofrece el autoempleo. En general las propietarias de negocios muestran niveles de educación superior, pero con menos experiencia laboral que los hombres para el manejo de negocios.

Además Brendel *et al.* (2010), indican que existen desafíos de ingresos, salarios entre los géneros, la calidad del empleo y flexibilidad horaria. Estos factores suelen ser utilizados por las mujeres al momento de explicar lo que las motiva a emprender. Destacando que hay dos principales motivaciones: necesidad y oportunidad.

En este sentido, una emprendedora o un emprendedor potencial constituyen su motor de desarrollo basado en las oportunidades, los conocimientos y las habilidades que posee. En ese sentido, variables como género, edad y la industria a la cual aspira incorporar su negocio se tornan relevantes. De este modo, los emprendimientos femeninos son más bien una extensión de los roles de género y una reproducción de los conocimientos ya instalados, razón por la cual es bastante común encontrar a las emprendedoras ligadas a las industrias de alimentación y servicios.

#### **2.4.2. Factores contextuales**

Los factores contextuales son las variables del entorno con sus principios formales (político, socio cultural y financiero) e informales (capital humano y capital social), la gran mayoría de sus variables han demostrado tener incidencia en el emprendimiento en diferentes situaciones, sin embargo, lo cierto es que algunos contextos poseen escenarios muy particulares y que hasta ahora no han sido tenidos en cuenta en ningún modelo teórico, este es el caso del conflicto armado, es una variable del entorno no estudiada, la cual puede brindar resultados importantes frente al impacto del constructo en los factores institucionales informales y formales para el desempeño en el emprendimiento rural.

##### **2.4.2.1. Políticas Gubernamentales**

Hechavarría, D. M., & Ingram, A. E (2018), sostienen que la política del gobierno a menudo tiene como objetivo la igualdad de oportunidades ocupacionales para hombres y mujeres para emprender acciones.

Asimismo Elam et al., (2019), define las políticas gubernamentales como la medida en que las políticas públicas proveen apoyo a los emprendedores. Estas tienen dos categorías de estudio:

- Emprendimiento como tema prioritario en las políticas públicas.
- Burocracia, impuestos y tasas que favorecen la puesta en marcha y crecimiento de nuevas empresas.

También definen los programas gubernamentales como ayuda directa para empresas nuevas y en crecimiento en todos los niveles de gobierno nacional, regional y municipal.

Por otro lado, Mamyán M. (2018), sostiene que políticas gubernamentales mejor desarrolladas aumentan las posibilidades de impulsar emprendimientos sociales.

#### **2.4.2.2. Financiamiento**

De acuerdo con Bowen & De Clercq (2008), el apoyo de un sistema financiero al inicio de un emprendimiento, permite a un territorio lograr mayor desarrollo y crecimiento empresarial.

Beck, Demirgüç-Kunt, & Vojislav (2005), sostienen que es común que los emprendedores, cuando llevan a cabo el proceso de iniciar una empresa, tengan obstáculos para acceder a un crédito, debido a las restricciones comunes del sistema financiero. En muchas ocasiones, los emprendedores se ven en la necesidad de acceder a estos recursos disponibles en el sistema, como consecuencia de la escasez de recursos propios (Afrin, Islam, & Ahmed, 2010).

De Maeseneire & Claeys (2012), sostienen que cuando en un territorio existen limitaciones para acceder a un mecanismo de financiamiento, lo más común es que el sector empresarial enfrente un bajo desempeño y crecimiento.

Y Pato & Teixeira (2019), enfatizaron en la importancia del financiamiento como un factor clave para poner en marcha nuevos negocios y mejorar su desempeño.

#### **2.4.2.3. Socio - Cultural**

Hechavarría, D. M., & Ingram, A. E (2018), sostienen que la discriminación de género juega un papel considerable en la segregación ocupacional femenina. Además, Bamiatzi V, Jones S, Mitchelmore S, Nikolopoulos K (2015), sostienen que las mujeres emprendedoras del siglo XXI pueden no ajustarse a los estereotipos femeninos tradicionales de liderazgo o a las percepciones culturales.

María del Mar Fuentes-Fuentes, Ana María Bojica, et al. (2017), sostienen que la percepción social de menor capacidad de innovación se da en las empresas propiedad



de mujeres. Estereotipos sociales que clasifican a las mujeres en un perfil de emprendedoras que no cumplen con los estándares requeridos para el éxito y mucho menos los de tener negocios innovadores.

#### **2.4.2.4. Networking**

El networking se define como la creación de red de contactos para crear oportunidades en los negocios. Es una de los factores esenciales para los emprendedores, ya que les ayudarán a construir relaciones fuertes con otras personas que también están buscando expandir sus negocios.

Klyver, K. (2007), sostiene que el “networking” brinda a los emprendedores una amplia gama de recursos valiosos que aún no están en su poder y los ayudan a lograr sus objetivos. Entre los recursos más importantes están:

- La información
- Acceso a financiamiento
- Acceso a habilidades, conocimiento y asesoramiento
- Legitimidad social

Wang, D. & Schøtt, T. (2017), sostiene que la co-creación se beneficia de la creación de networking con inversores potenciales y con investigadores e inventores, y especialmente mediante la creación de networking con inversores e investigadores al mismo tiempo. Y observa que la creación conjunta se reduce por la creación de redes del empresario en la esfera privada de la familia y los amigos, pero se beneficia de la creación de redes en la esfera pública, especialmente mediante la creación de redes con inversores e investigadores simultáneamente.

Danis, W., De Clercq, D. & Petricevic, O. (2011), apoyan el argumento de que las redes sociales son más importantes para las nuevas actividades comerciales en las economías emergentes que en las desarrolladas. Además, en las economías emergentes, la relación entre la actividad asociativa y la nueva actividad empresarial es más fuerte para países con mayores cargas institucionales regulatorias y normativas, mientras que estos efectos moderadores están ausentes en las economías desarrolladas.

## **2.5. Conclusiones del marco teórico**

Los emprendimientos se generan debido a distintos factores que impulsan la creación de iniciativas en individuos emprendedores, destacando la motivación, su educación y experiencia laboral, así como su red de contactos entre los principales factores individuales que impulsan la realización del mismo. Además, es importante destacar que en la puesta en marcha influyen también factores del contexto que pueden frenar o acelerar la realización de los mismos.

La naturaleza de estos emprendimientos puede ser con fines económicos y/o sociales; la práctica indica que parece haber una tendencia de parte de las mujeres a realizar emprendimientos con fines sociales mientras que los hombres priorizan los fines económicos. Por otro lado, la teoría indica que la naturaleza femenina o masculina de los emprendimientos, no tiene que ver con el sexo biológico sino con los roles de género.

Tradicionalmente las actividades empresariales se han identificado con los atributos masculinos y son las características masculinas las que han prevalecido. Sin embargo, parece que esto está cambiando; para explicar estos cambios estamos usando la teoría de los roles de género y la de la prosocialidad que se refiere a una tendencia natural resultado del progreso humano y de su empoderamiento que estarían inscritas a nivel del contexto.

Es importante mencionar la brecha existente en la investigación realizada la cual se fundamenta en la información recogida sobre emprendimientos de valor social en países avanzados; dado que el emprendimiento depende de factores individuales y contextuales es de esperar que en países menos avanzados como el Perú los emprendimientos difieran en sus motivaciones y que la teoría actual existente sea insuficiente para explicar los emprendimientos que ocurren en países como Perú y que encontremos nuevas explicaciones que contribuyan a comprender la conducta emprendedora de orientación social en países en desarrollo.

En este sentido, en las Tabla N° 1 y Tabla N° 2 listamos las proposiciones que emergen de la revisión teórica realizada:

Tabla N° 1: Factores individuales

Factores Individuales			
Elemento	Dimensión	Conclusiones del Marco teórico	Referencia
Motivación	- Tipos de motivación.	Los emprendimientos motivados por oportunidad son más proclives a ser realizados por varones, mientras que los motivados por necesidad por mujeres.	GEM Perú (2018/2019)
	- Rol de la motivación.	El factor principal de motivación por necesidad de un individuo emprendedor es la falta de oportunidades laborales.	Stephan (2018)
		El individuo emprendedor motivado por necesidad es más proclive a desarrollar emprendimiento(s) precarios.	GEM Perú (2018/2019)
		Los emprendimientos de oportunidad de varones tienen orientación económica y los de mujeres valor social.	
Educación	- Nivel educacional.	El individuo con mayor nivel educativo, es más proclive a desarrollar emprendimientos de oportunidad.	GEM Perú (2018/2019)
		Los emprendimientos innovadores de las mujeres son más proclives a desarrollar valor social.	
Familia	- Rol de la familia.	La familia cumple un rol fundamental al influir directamente en la decisión de emprender.	Adedoyin S. Odijie K. (2020)
		El enfoque familiar hacia lo social, motiva el interés en orientar los emprendimientos hacia la creación de valor social.	Rojas A. Lorenzo D. (2021)
Experiencia laboral.	- Experiencia laboral.	El individuo con mayor experiencia laboral tiende a tener mayor probabilidad de éxito en sus emprendimientos.	GEM Perú (2018/2019)

	- Autoempleo y generación de empleo.	El individuo emprendedor, con mayor experiencia laboral y educación, es más proclive a realizar emprendimientos innovadores.	
--	--------------------------------------	--	--

Continuación Tabla N° 1:

Elemento	Dimensión	Conclusiones del Marco teórico	Referencia
Rol de género	- Emprendimiento Masculino.	Los emprendimientos femeninos tienden a tener orientaciones sociales más fuertes que los hombres.	Gupta et al. (2009)
	- Emprendimiento Femenino.	Los emprendimientos masculinos tienden a asumir mayores riesgos financieros.	Brieger, et al (2018)
		La principal razón del déficit de los emprendimientos femeninos es debido a la abundancia de perjuicios.	Patiño (2018)

Fuente: Marco teórico revisado.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 2: Factores contextuales

Factores Contextuales			
Elemento	Dimensión	Conclusiones del Marco teórico	Referencia
Políticas Gubernamentales	-Obstáculos gubernamentales.	Las políticas gubernamentales mejor desarrolladas aumentan las posibilidades de generar emprendimientos sociales.	GEM Perú (2018/2019) <sup>2</sup>  Mamyan M. (2018)
	-Programas gubernamentales.	Los programas gubernamentales favorecen de manera directa al crecimiento de los emprendimientos.	

Financiamiento	- Rol del financiamiento	El financiamiento es un factor clave para poner en marcha los emprendimientos y lograr su crecimiento.	Pato & Teixeira (2019)
	- Accesibilidad financiera	Los emprendedores tienden a buscar recursos financieros externos como consecuencia de la falta de recursos propios.	Afrin, Islam, & Ahmed, (2010)

Continuación Tabla N° 2:

Elemento	Dimensión	Conclusiones del Marco teórico	Referencia
Socio-cultural	-Discriminación social.	La discriminación de genero juega un papel en contra del número de emprendimientos femeninos.	Hechavarría, D. M., & Ingram, A. E (2018) <sup>1</sup>
	-Estereotipos sociales.	El estereotipo social atribuido a la mujer limita su accionar como emprendedora.	Bamiatzi V, Jones S, Mitchelmore S, Nikolopoulos K (2015)
	- Roles de Género.	Los roles de género generan conflicto trabajo-familia, confinando los emprendimientos al ámbito del hogar.	María del Mar Fuentes-Fuentes, Ana Maria Bojica, Matilde Ruiz Arroyo, Friederike Welter (2017) <sup>3</sup>
Tecnologías	-Rol de la tecnología	Emprendedores con mayor accesibilidad a la última tecnologías tienden a innovar más.	Virginia Gerdel (2018)
	-Beneficios de la tecnología	El contar con última tecnología ayuda a abaratar costos y tener mayor alcance en el mercado.	Mohsen K. Saeed S. Raza A. Omar S. Muffatto M. (2019)
Networking	-Rol del networking.	El individuo emprendedor con una mayor red de contacto tiene más probabilidad de éxito en sus emprendimientos(s).	Klyver K, (2007)
	-Beneficios del networking	El networking brinda a los emprendedores mayor acceso a financiamientos.	GEM Perú (2018/2019)

Fuente: Marco teórico revisado.

Elaboración: Autores de esta tesis.

## **CAPÍTULO III. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN**

En el presente capítulo se define el diseño de la investigación, determinando la estrategia que se empleará para la obtención de la información y los instrumentos empleados en la recolección de datos: guía de entrevistas y tablas resumenes a los aspectos considerados más relevantes para la investigación, recogidos de fuentes secundarias y primarias.

La investigación considera la influencia de los factores del emprendimiento en la orientación a la creación de valor social, buscando conocer cómo estos afectan la orientación social del emprendimiento.

### **3.1. Diseño de la investigación**

La investigación para el presente estudio utiliza el método de casos y se centra en el estudio de los factores del emprendimiento, buscando determinar la influencia que tienen en la orientación hacia la creación de valor social. Como recomienda Yin (2017), el estudio es de naturaleza descriptiva y exploratoria, buscando la respuesta a la pregunta ¿cómo? Aplicamos un diseño holístico de casos múltiples donde la unidad de análisis es cada uno de los casos seleccionados.

La pregunta de investigación se responde mediante un proceso de triangulación que combina las respuestas de las entrevistas realizadas a los emprendedores, sus clientes y/o trabajadores, los agentes del ecosistema que les facilitaron, de una u otra forma los medios para su emprendimiento y los medios de comunicación.

La comparación de los casos múltiples seleccionados, permite, confirmar o modificar la teoría existente, proponer políticas y contrastar los casos. La investigación es de naturaleza longitudinal retrospectiva, pues los entrevistados narran los acontecimientos que vivieron para lograr realizar su emprendimiento.

### **3.2. Tipo de investigación: descriptivo y exploratorio**

El estudio de casos descriptivo y exploratorio se utiliza cuando se desea verificar si la teoría existente es aplicable al fenómeno de estudio o cuando se desea encontrar explicaciones teóricas. Dado que la teoría existente que se conoce surge de estudios

realizados en países desarrollados y se conoce poco sobre su comportamiento en países menos avanzados es pertinente su estudio en países como el Perú.

El estudio sobre los emprendimientos de valor social es un tema estudiado con mayor relevancia desde los últimos años, debido al crecimiento de la participación de este tipo de emprendimientos en el mundo. Por otro lado, existen estudios principalmente internacionales que brindan un panorama sobre los factores que influyen en el emprendimiento. Pero aún hace falta mayores estudios sobre la influencia de estos en el enfoque hacia la creación de valor social, además de no existir investigación profunda sobre este tema en el Perú.

En consecuencia a lo mencionado, el objetivo de esta investigación se centran en determinar cómo influyen los factores que afectan al emprendimiento en relación a su enfoque hacia la creación de valor social en el Perú y de ser posible formular en base a ellos una serie de iniciativas como mecanismos de fomento y desarrollo de emprendimientos de esta índole.

### **3.3 Método a aplicarse: estudio de casos**

De acuerdo a lo mencionado por Yin (2017), el método de estudio de caso es una herramienta valiosa de investigación, y su mayor fortaleza radica en que “a través de este, se mide y registra la conducta de las personas involucradas en el fenómeno estudiado, y es lo apropiado cuando se desea profundizar en la comprensión de los factores que se encuentran detrás de un fenómeno”. Según Castro (2010), “la aplicabilidad e importancia se refleja en la obtención de resultados relevantes que permite analizar un tema específico, así como brindar información que no puede ser identificada si se aplicaran los métodos cuantitativos”. Es por ello que lo consideramos como el método idóneo para responder la pregunta de investigación planteada.

En su definición, Stake (1998) refiere que el método de casos “es el estudio de la particularidad y de la complejidad de un caso singular, para llegar a comprender su actividad en circunstancias importantes”. Y Bell (2005) indica que “esta metodología brinda la oportunidad de estudiar a profundidad una parte de cierto problema que está ocurriendo en el presente”.

Complementando Chetty (1996) señala que el método de estudio de casos es una metodología rigurosa que:

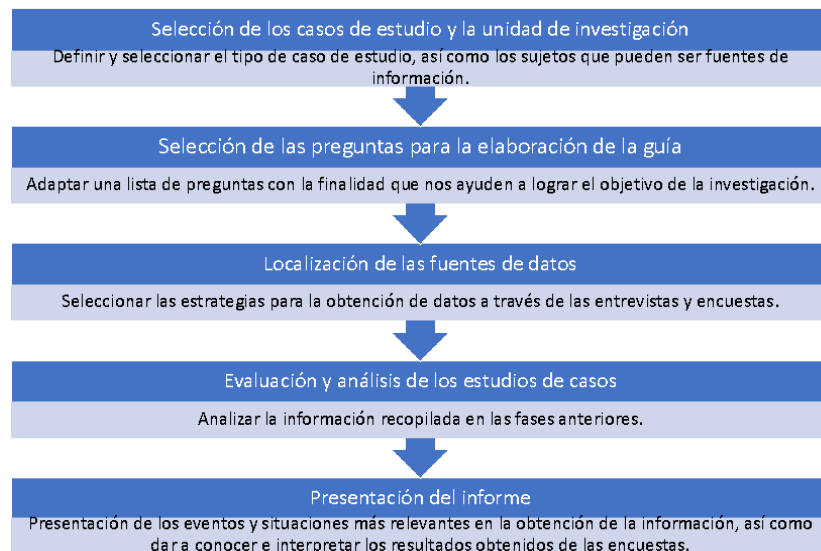
- Es idónea para investigar fenómenos en los que se desea busca una respuesta a cómo y por qué ocurren.
- Permite estudiar a través del análisis un tema determinado.
- Es ideal para el estudio de temas de investigación en los que las teorías existentes se encuentra incompletas o son inadecuadas.
- Permite estudiar los fenómenos desde múltiples perspectivas y no centrándolo en la influencia de una sola variable.
- Permite explorar en forma más minuciosa y así obtener un mayor conocimiento sobre cada fenómeno, lo cual permite la aparición de nuevos indicios sobre los temas que emergen.
- Tiene un papel importante en la investigación, por lo que debería ser utilizado más que solo en la exploración inicial de un fenómeno determinado.

La información de la presente investigación se obtiene mediante hechos reales de las experiencias que han tenido los empresarios peruanos de los casos analizados para la creación de sus empresas orientadas a la creación de valor social.

En la Figura I. se muestran las que según menciona Jiménez (2012) son las fases del método de estudio de casos.



Figura N° 1: Fases del método de estudios de casos



Fuente: (Jiménez, 2012)  
Elaboración: Autores de la tesis

### 3.4. Selección de casos

Al realizar un estudio de investigación, usando métodos de casos, es vital definir la unidad de análisis. Para la presente investigación la unidad de análisis es el individuo emprendedor con orientación a la creación de valor social. Como mencionan Valenzuela González y Flores Fahara (2011), ello hace más ágil el proceso de recolección de datos en términos de localización y de acceso a la información referente a la unidad de análisis.

Para la selección de los casos utilizamos el criterio de pertinencia y relevancia con conveniencia de accesibilidad favorables a la investigación. La pertinencia y relevancia de los casos, la otorgaron los agentes externos que calificaron a los emprendimientos seleccionados como generadores de valor social y la conveniencia provino de la disposición a participar en la investigación, expresando su aceptación en un documento de consentimiento informado. Con lo cual, se asegura la validez constructiva de la colecta de información que so sólo se basó en las entrevistas consentidas sino en el uso de múltiples fuentes de información que permite verificar convergencias y generar conclusiones robustas para contribuir a la teoría existente.

Asimismo, tuvimos en cuenta la lógica de la replicación, contrastando si lo que funcionaba en uno de los casos se replicaba en el otro, buscando contrastar el emprendedor de género masculino con el género femenino, así pudimos generar explicaciones individuales y cruzadas.

La confiabilidad se aseguró explicitando el protocolo seguido y el seguimiento a la cadena de evidencias, basado en el reparto de roles de los miembros del equipo que por separado fueron articulando la cadena de evidencias; desde su codificación hasta la interpretación cruzada.

Es importante mencionar que debido a las limitaciones de la pandemia toda la recogida de datos se ha obtenido de manera virtual, y no se ha podido contar con la observación “in situ” de las evidencias proporcionadas, no obstante, las evidencias se contrastaron mediante la entrevista a los actores del ecosistema que financiaron estas iniciativas emprendedoras.

### **3.5. Técnicas e instrumento de recolección de datos**

La presente investigación combinó dos técnicas de recolección de datos, la entrevista y la colecta de información secundaria (medios de comunicación, sitios web y redes sociales). Las entrevistas se realizaron a dos fundadores de empresas con orientación a creación de valor social y a dos actores del ecosistema que ofrece financiamiento a los emprendimientos sociales.

#### **3.5.1. Entrevista: Investigación**

Según define Kvale (2014) “la entrevista busca recoger descripciones del mundo desde la perspectiva del entrevistado y desmenuzar los significados de sus experiencias respecto a la interpretación de los significados de los fenómenos descritos”.

En este sentido, aplicamos el protocolo sugerido de agradecimiento, presentación de los objetivos, solicitud de permiso para grabar la entrevista y elaboración de una guía de entrevista.

#### 3.5.1.1. Guía de la entrevista

La guía de preguntas elaborada para las entrevistas del presente estudio de investigación es semi-estructurada, con secuencia y orden y fue elaborada considerando las premisas recogidas de las teorías revisadas, al mismo tiempo deja espacio para que los entrevistados narren libremente su experiencia y los hechos que los conducen a su emprendimiento. Cuenta con:

- I. Preguntas abiertas destinadas a recoger del informante hechos vinculados a la teoría existente.
- II. Preguntas generales a fin de que el entrevistado pueda proporcionar mayor información y relatar la historia del caso en estudio.

#### 3.5.1.2 Guía de preguntas

La guía de preguntas utilizada se muestra en el Anexo N° 1: Guía de entrevista emprendimientos sociales y Anexo N° 2: Guía de entrevista instituciones ecosistema emprendedor.

## CAPÍTULO IV. ESTUDIOS DE CASOS, ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE DATOS OBTENIDOS

### 4.1. Ficha Técnica

Para la presente investigación se considera la siguiente ficha técnica:

Tabla N° 3: Ficha técnica

<b>Objetivo</b>	Identificar factores únicos que están presentes en los emprendimientos de valor social.
<b>Grupo Objetivo</b>	Emprendimientos formales con orientación social.
<b>Técnica</b>	Entrevistas a empresarios, apoyados en una guía basada en la teoría existente.
<b>Cobertura</b>	Lima Metropolitana.
<b>Muestra</b>	Se realizaron 2 entrevistas a empresarios peruanos fundadores de empresas de orientación social y una entrevista a un actor del ecosistema que ofrece fondos no reembolsables a las empresas de valor social.
<b>Fechas de Campo</b>	De mayo – agosto del 2021.

Elaboración: Autores de esta tesis.

### 4.2 Protocolo seguido en el análisis de datos

Terminada la etapa de recolección de los datos se realizó el análisis de la información.

Para las entrevistas, se realizó la transcripción completa de cada una de ellas con la información brindada, para posteriormente ingresar esta data al programa de análisis MAXQDA for Windows, software que utilizamos como herramienta para el análisis cualitativo de datos. Este análisis cualitativo de datos comprende dos etapas:

#### 4.2.1. Fase deductiva

En la cual establecemos una lista de códigos basada en la fundamentación teórica resumida en la Tabla N°1 y Tabla N°2.

#### 4.2.2. Fase inductiva

Considerando los códigos definidos en la fase deductiva, se realizó la codificación de os documentos. Posteriormente, se utiliza la inducción en el análisis de datos.

Para cada entrevista, se realizó el procesamiento de la información a través de la transcripción de la entrevista y análisis de códigos con el software MAXQDA for Windows.

El programa MAXQDA for Windows, permite identificar claramente las variables en estudio, su frecuencia, jerarquía y realizar un análisis descriptivo de cada una de ellas. Dicho análisis descriptivo representa una herramienta muy significativa y de gran valor al proporcionar modelos de casos jerarquizados por códigos y modelos comparativos de dos o más casos, logrando plasmar la relevancia que toman cada una de las variables en el estudio de cada caso.

En el caso de la entrevista a los actores del ecosistema del emprendimiento, se realizó la codificación de manera libre. Considerando los elementos que caracterizan la filosofía de estas organizaciones en cuanto a los criterios a considerar para seleccionar los emprendimientos a apoyar y las acciones de soporte que realizan al emprendimiento social. Teniendo la oportunidad de haber entrevistado para esta investigación, de manera simultánea, a la Fundación Wiese y a la organización internacional NESst.

#### 4.2.3. Análisis de los datos

El análisis que nos genera el programa MAXQDA, referido a la frecuencia de conceptos en la información recolectada de los casos en estudio, y la jerarquía de los mismos, muestra un resultado de conceptos relevantes y repetitivos que se contrasta entre los casos investigados y se valida o verifica con la entrevista realizada a los actores del ecosistema.

### 4.3. Breve resumen de los Casos

Los casos seleccionados para este estudio fueron Yaqua y Empanacombi que comparten diversas características importantes para su análisis individual y comparativo. El haberse desarrollado en la misma época, durante la década del 2000, haber sido fundados por dos emprendedores generacionalmente próximos uno de sexo masculino Yaqua y otro femenino, Empanacombi. Ambos son reconocidos por el ecosistema y han sido premiados por diversas instituciones tan públicas como privadas.

#### 4.3.1. Perfil de las empresas

- Las empresas en estudio tienen operaciones desde la década del 2000 en el sector gastronómico, alimentos y bebidas.
- En relación con la creación de valor social, se evidencia que están relacionadas con la ayuda directa a comunidades vulnerables mediante la ayuda directa y/o la creación de puestos de trabajo.
- Ambas son empresas que han recibido apoyo del ecosistema del emprendimiento social, Yaqua como parte de la red de Kunan y Empanacombi en el portafolio del fondo emprendedor de la Fundación Wiese y su aliado NESst.

#### 4.3.2. Caso Yaqua



<https://www.yaqua.pe/>

Yaqua, empresa peruana dedicada a la producción y distribución de agua embotelladas “agua que cambia vidas”. Su misión es el transformar el consumo de agua embotellada en un movimiento de cambio y solidaridad. Esta es la primera empresa social del Perú fue fundada por Fernando Tamayo, joven peruano a quién regresando de sus estudios en Australia le surgió la idea de darle la posibilidad de tener agua potable a los más necesitados, una necesidad considerada por él como “mínima e indispensable”. Fernando comentó su idea con Daniel Franco, su mejor amigo, que se convirtió rápidamente en su socio.

La motivación por la que nace Yaqua fue la de encontrar una oportunidad ante un problema. El problema identificado en palabras de Fernando Tamayo: “cerca de 8 millones de peruanos no tienen acceso a agua potable y 13 millones no disponen de servicios de saneamiento. Además, aproximadamente 3.600 niños mueren todos los años por tomar agua no apta para el consumo humano”.

*“En Huancavelica, por ejemplo, algunos pequeños tienen que caminar 2 kilómetros diarios para recolectar agua.” (F.Tamayo, reportaje, 2019).*

Por otra parte, una oportunidad: un mercado de agua embotellada con un crecimiento de 20% al año. En este contexto inicia Yaqua, buscando que una parte de este potencial mercado en crecimiento sea el respaldo para financiar proyectos de agua y saneamiento en zonas de extrema pobreza, a fin de cambiar la vida a miles de personas.

La empresa Yaqua lleva más de ocho años en el mercado peruano y cuenta con innumerables premios recibidos por su admirable propósito y sorprendentes resultados, generando gran impacto en la sociedad. Yaqua como organización inició formalmente sus actividades de producción y venta de agua embotellada el 15 de agosto del año 2013, con una presentación regular de 625 ml. En el mismo mes de agosto, inició sus ventas a través de las estaciones de servicio Pecsá en Lima, la cafetería de la Universidad de Lima y la recepción de edificios de algunos amigos del fundador y su socio.

Como nos cuenta Fernando, luego del lanzamiento todo avanzó muy rápido: “En el año 2014, comenzamos ventas a través de las estaciones de servicio de Repsol e ingresamos a los supermercados Tottus, Plaza Vea y Vivanda a nivel nacional. A finales del año 2014, ingresamos por primera vez a los restaurantes iniciando con el de Gastón

Acurio. Ese mismo año ejecutamos nuestro primer proyecto de implementación y financiación de filtros de agua en Maynas, Iquitos, nuestro gran primer impacto”. Gracias a este primer proyecto pudieron ser beneficiadas un total de 280 personas de dicha comunidad. Yaqua ha seguido en expansión llegando actualmente a tener dos presentaciones (625 ml y 1 litro) y más de 13 canales de venta con 2,000 puntos de venta entre los que destacan los principales grifos, universidades y colegios, supermercados, farmacias y cafeterías y restaurantes. La propuesta planteada por Yaqua es la de *paga por una botella de agua, que te permita brindar 8 días de agua potable a alguien más que no cuenta con ella.*

Fernando Tamayo es un joven peruano de 32 años, actualmente padre de una pequeña niña de tan solo tres meses. Nacido en Lima en una familia acomodada y con tres hermanos, siendo él el mayor. Sus padres siempre buscaron darle todo su apoyo, brindándole la mejor educación y lo mejor desde muy pequeño, incentivando su curiosidad y ganas de desarrollarse. De familia emprendedora donde su hermana menor le sigue los pasos. Cabe mencionar que las ganas de Fernando por emprender fueron tantas que a pesar de tener que esperar dos años para hacerlo y tener que regresar a Perú dejando todo en Australia, donde le surgió la idea, lo logró. Y es recién en el año 2013, se logró el inicio de operaciones esto de la mano de 24 jóvenes voluntarios que se sumaron a esta gran propósito y acompañado del financiamiento de empresas – socios estratégicos- las cuales fueron claves para iniciar la ventas.

Fernando estudió Comercio como carrera universitaria en la Universidad de Melbourne (Australia), la cual terminó a sus 22 años y durante su primer año de graduado ejerció su profesión trabajando en empresas en el área de finanzas. Posterior a esto, regresó a Perú a poner en marcha su tan soñado emprendimiento y así dio inicio a Yaqua.

Fernando nos cuenta de la teoría del cambio de tres etapas utilizada en Yaqua:

### **Etapas 1: Inicio, producción y compra del producto**

La primera es descrita por Fernando como una etapa de mucho aprendizaje y “prueba – error” como él la llama. Y esto porque tuvieron que tangibilizar su sueño en planes concretos para volverlos realidad, evaluando la viabilidad de muchas de sus



propuestas iniciales. Uno de ellos fue el entender que tener su propia planta embotelladora no era la mejor decisión, no solo por el alto costo de poder construirla sino sobre todo porque no podrían competir con las economías de escala que generaban las grandes corporaciones contras las que competían como: Coca Cola, Lindley y AJE Group. Es por eso que todos los procesos necesarios para la producción de Yaqua se trabajan con aliados estratégicos, es decir, son terciarizados.

*“Como se dice en el Juijitsu: se utiliza la fuerza del oponente para derribarlo. Y es así como buscamos a los elefantes corporativos que producen agua todos los días para que nos ayuden” (F.Tamayo, reportaje, 2017).*

Por otro lado se encuentra la compra de un producto de Yaqua a través de los diferentes canales y entre sus dos presentaciones disponibles actualmente (650 ml y 1 lt). Fernando Tamayo, nos menciona como anécdota lo siguiente:

*“En nuestro primer año perdimos como 90,000 soles ” (F.Tamayo, reportaje, 2017).*

Sin embargo, sus ventas crecieron exponencialmente en el lapso de dos años desde el inicio de sus operaciones en el año 2013. Y que si bien el crecimiento ha disminuido respecto a los primeros años, este se ha mantenido en el tiempo en porcentajes muy favorables. Sin embargo, a pesar de esto es consciente que falta mucho por mejorar y desarrollar, puesto que el mercado de agua embotellada es muy grande y con un gran proyección de crecimiento para los próximos años. Todas las decisiones y acciones tomadas se justifican con su misión:

*“Transformar el consumo de agua embotellada en una corriente de cambio y solidaridad” (F.Tamayo, reportaje, 2019).*

## **Etapas 2: Concientización del consumidor**

La segunda tiene que ver con la concientización del consumidor, quien comienza así a comprender los problemas de acceso a agua potable que aquejan a buena parte del Perú. Reforzando a través de distintos medios de comunicación y canales de venta ¿qué es Yaqua? ¿para qué servía? ¿para qué existía?

*“Nuestro salto a la “fama” fue gracias a CNN Español, quienes vinieron a Perú a entrevistarme para contar los principales desafíos que tendríamos en nuestro objetivo de brindar agua potable en zonas precarias donde no contaban con ellas. Luego el post de Gastón Acurio en sus redes*

*comunicando que después de este reportaje, Yaqua ingresaría a sus principales restaurantes. El tercer apoyo fue de Gian Marco Zigniago y así siguió la cadena” (F.Tamayo, reportaje, 2019).*

### **Etapas 3: Acciones para transformar la realidad**

Y la tercera etapa se vincula con las acciones que pueden transformar esta realidad. Yaqua es una empresa social y de acuerdo con su modelo de negocio, destina el 100% de sus utilidades netas a proyectos de potabilización de agua en zonas del Perú donde el acceso a ese recurso tan preciado, es limitado. Esta trabaja bajo un modelo de gestión basado en proyectos a través de diferentes ONG’s que cuentan con el “know how” en la formulación e implementación de diferentes proyectos de agua. Donde Yaqua financia y la ONG desarrolla el trabajo de campo.

*“Tomar agua ahora es más satisfactorio, porque en Yaqua reinvertidos nuestros dividendos en proyectos de agua potable para comunidades que la necesitan.” (F.Tamayo, reportaje, 2019).*

En cuanto al ecosistema emprendedor Fernando nos comenta que sus inicios fueron muy difíciles y lograr ser la primera empresa social fue lo principal. Y es que no se contaba en ese momento con definiciones claras para la constitución de la empresa, no existía precedente que pudieran observar en el mercado peruano, es decir, tuvieron que descubrirlo y en muchos casos crearlo todo. Sin embargo, como Fernando resalta el networking que creo gracias a sus ganas de sacar adelante Yaqua le permitió obtener asesoramiento y financiamiento de manera temprana. Lo que impulsó el crecimiento de Yaqua, pues al momento de su creación en único apoyo y recurso que tenían era el de los propios socios (Fernando Tamayo y Daniel Franco) y sus familias.

*“Mi casa era la oficina de Yaqua, el lugar de reuniones y la zona de trabajo del equipo. Aquí almacenábamos, inventariábamos, vendíamos e incluso despachábamos. Mis padres me apoyaron mucho, incluso me dieron muchas veces los pasajes para ir a buscar a mis siguientes contactos.” (F.Tamayo, entrevista, 2021).*

Gracias a estas buenas prácticas y a su modelo de negocio, Yaqua cuenta con tres certificaciones y premios a lo largo de su trayectoria como lo son: “Premio Creatividad Empresarial”, “Certificación internacional ISO 14001” y finalistas del “Premio Kunan”.

Hasta el momento, han destinado sus recursos para cinco proyectos importantes en

Iquitos, Amazonas, Huancavelica, Ayacucho y Cajamarca. El impacto que se ha generado por su contribución ha sido el beneficio de más de 1 300 personas, que ahora cuentan con un servicio de entrega de agua. Y tienen planeado volver al proyecto de La Quinua – Chota – Cajamarca.

Y es que Yaqua, más que un producto es un movimiento, que busca más que solo vender. Todo esto según menciona Fernando se relaciona con su confianza en la teoría de un tercio: “un tercio para mí, un tercio para la sociedad y un tercio para el medio ambiente”.

*“Un tercio para mí” significa satisfacer la necesidad de tomar agua de un consumidor; “un tercio para la sociedad” se refiere a nuestra misión de financiar obras de agua y saneamiento; y “un tercio para el medio ambiente” tiene que ver con la manera como debemos reciclar esta botella u otros recursos. (F.Tamayo, reportaje, 2019)*

En equipo actual tiene muchos planes para Yaqua. Internacionalizarlo, lograr un mayor posicionamiento en el corporativo, dejando de ser una marca nicho y por qué no crear nuevas presentaciones. No obstante, los planes han parado a raíz de la pandemia mundial que estamos viviendo. Sin embargo, este momento ha sido óptimo para reinventarse, evaluar como se vienen gestionando y las decisiones a futuro. Si bien Fernando ya no es el Director de Yaqua, sigue cerca, como parte del Directorio de la empresa. Por lo que tiene reuniones periódicas para ver resultados, evaluar escenarios y participar en la toma de decisiones.

*“Yaqua siempre será parte de mi, de un sueño que ahora compartimos más peruanos. Y que no vamos a dejar que se acabe por más dificultades que se presenten, todo es parte del aprendizaje”.(F.Tamayo, entrevista, 2021).*

### 4.3.3. Empana combi



<https://www.empanacombi.com/>

Empana combi es una empresa peruana dedicada a la producción de empanadas “que emplea cocineros con habilidades diferentes” y su misión es lograr la inclusión laboral de personas jóvenes con discapacidades físicas y mentales. Empanacombi, la primera cocina inclusiva del Perú fue fundada por Cynthia Rodríguez una mujer peruana a quien le surgió la idea inspirada por su hermana “Naty” quien trabaja con ella, la cual tiene síndrome de Down. Pues esta era la forma de darle trabajo y hacerla sentir verdaderamente incluida en la sociedad, pero esta empresa no sería solo para ayudar a Naty sino a todas aquellas personas que tuvieran algún impedimento físico o mental para conseguir empleo.

Cynthia Rodríguez es una mujer peruana de 36 años, nacida en una familia de tres hijas mujeres en la cual es la mayor, seguida por Naty que es aquella que la motiva día a día a tener un emprendimiento social pues nació con Síndrome de Down, y la menor es Sandra. Sus hermanas aún viven con su mamá, pero Cynthia ya no pues desde que se casó se fue de su casa. Respecto a esto, cabe mencionar que se enamoró de quien hoy es su esposo gracias a Empanacombi, pues en el segundo año del emprendimiento él entró a trabajar con ella, se hicieron socios, se enamoraron y hoy en día es el gerente general de la empresa.

Cynthia estudió ingeniería industrial como carrera universitaria, la cual terminó a sus 22 años y durante los primeros años de graduada esta emprendedora ejerció su profesión trabajando en varias empresas. Posterior a esto, realizó una maestría en

operaciones y a los 28 años tomó la decisión de independizarse y comenzar con su emprendimiento, fue aquí cuando nació Empanacombi.

La empresa lleva nueve años en el mercado y ha sido un éxito total. Comenzó vendiendo sus empanadas en módulos de 2x2 en centros comerciales y se ha ido expandiendo. Hoy en día cuentan con 20 locales y el servicio de catering en diferentes eventos. Cynthia reconoce dos etapas grandes e importantes en su proceso emprendedor, cada una ha sido muy linda y gratificante a su manera.

### **Etapas 1: inicio, motivaciones y ambiente facilitador**

La primera etapa de Empanacombi es descrita por Cynthia como una etapa sumamente maternalista con los empleados discapacitados. En esta etapa, Cynthia pensaba en la inclusión como una forma de “ayudarlos, cuidarlos y protegerlos” (C. Rodríguez, comunicación personal, 2020). principio no fue nada fácil trabajar con esta población pues se enfrentó a dirigir personas con discapacidades y no sabía realmente como tratarlos ni que oficios eran capaces de realizar.

*“En el tiempo fueron incorporándose más personas dentro de la empresa donde yo también fui aprendiendo de cada uno de ellos no? incluso de Naty también, porque de repente yo al inicio tenía ciertas limitaciones con ella y miedos ¿no? yo en mi cabeza pensaba que ella sólo iba a poder doblar servilletas, o hacer cosas muy sencillas”. (C. Rodríguez, comunicación personal, 2020).*

En esta etapa Cynthia tuvo el apoyo económico de su padre que en un principio ayudó con la creación del emprendimiento pues le ayudaba hasta a pagar los sueldos de sus empleados. Cuando la emprendedora habla de este tema piensa que este medio facilitador fue de cierta forma un error.

*“Mi papá me apoyaba económicamente y yo creo que eso nos hizo bastante daño porque justamente, al tener alguien que me apoyara en pagar los sueldos de los chicos, o sea, yo permitía algunas cosas que estaban mal. Muchas mermas, me acuerdo que teníamos como 1.000 dólares de mermas con él y mucho maternalismo con los chicos y esto hacía que la empresa no fuera sostenible. Esto nos iba a llevar a la quiebra”. (C. Rodríguez, comunicación personal, 2020).*

## **Etapla 2: Una inclusión real**

La segunda grande etapa de Empanacombi comienza cuando Carlos, el esposo de Cynthia invierte dinero en la empresa y Cynthia deja de recibir el apoyo económico de su padre. *“Carlos invirtió dinero, entonces ya las cosas cambiaron. Yo ya no recibía apoyo de mi papá y teníamos que sobrevivir nosotros. O sea, esto marcó definitivamente un antes y después en la historia de Empanacombi”*. (C. Rodríguez, comunicación personal, 2020).

En esta etapa Cynthia le da una vuelta de 180 grados al concepto de inclusión y a la forma en la que venía trabajando la inclusión con sus empleados. Además de esto comenta que su esposo fue el que le enseñó lo que para ella hoy en día es la verdadera inclusión:

*“Yo pensé que yo le enseñaba a mi esposo lo que era una verdadera inclusión, pero en el transcurso del tiempo fue al revés, porque yo veía a mi esposo que era mucho más estricto con Naty, con la población con discapacidad, y yo me asustaba de eso porque yo decía no, no puedes gritarles, no puedes decirles nada, no puedes corregirles”* (C. Rodríguez, comunicación personal, 2020).

Al respecto, Cynthia cuenta una anécdota muy linda que ocurrió con Naty gracias a este cambio de la inclusión maternalista a la inclusión real implementada por Carlos:

*“Yo recuerdo que mi hermana Naty, por ejemplo, no habla. O sea, ella es muy tímida, no le gusta hablar porque ella piensa que las personas no le van a entender y se cohíbe. Y entonces Carlos la llevó una vez a un catering y la dejó sola, le dijo tú te vas a encargar de servir el jugo de piña y de naranja. Cuando te pregunten tú vas a decir: ¿Desea el jugo de piña o de naranja? Y yo le decía es imposible ella no habla. Estuvo sola en la mesa, no había nadie más y ella tuvo que decirlo: Naranja, pila, naranja, pila, y la gente le entendía y mi mamá no me creía. Un día en un catering, la grabé detrás de bambalinas, donde ella se aprendía los sabores. Pollo con champiñones, carne, ají de gallina, de memoria. Y mi mamá me decía, es imposible y yo la dejé sola. Había 50 personas haciendo cola, todo el mundo preguntaba y ella decía ají de gallina, pollo con champiñones, porque estaba sola y no había alguien más, y de ella dependía que el catering saliera bien. Ella no era un llavero o un adorno del catering, sino ella era la que tenía que atender bien. Y eso yo lo aprendí de Carlos porque siempre, cuando alguien le preguntaba, yo hablaba. La cortaba en sus ganas de querer hablar, entonces la dejé, aprendió y fue otro proceso más”* (C. Rodríguez, comunicación personal, 2020).

Hoy en día Cynthia es una fiel creyente de que los individuos con discapacidades son excelentes trabajadores y que son sumamente capaces. También cree que la exigencia es un componente vital en la inclusión y en el éxito de una empresa de alimentos.

Para Cynthia el ecosistema emprendedor ha sido importante para el crecimiento de Empanacombi. La organización ha ganado varios concursos, el primero fue el premio *Para quitarse el sombrero* de la Fundación Romero y cual los impulsó como emprendimiento, les brindó el capital que les permitió crecer. Con este concurso no se obtuvo únicamente dinero para la apertura del primer local en un centro comercial, sino que recibieron asesorías para hacer un emprendimiento más productivo desde la parte financiera. Otro concurso que se ganó Empanacombi fue con Innóvate Perú que es del ministerio de producción, con el cual se obtuvo un fondo no rembolsable muy importante, para invertir en tecnología innovadora.

En cuanto a la estructura financiera de la empresa Cynthia expresa: “Carlos y yo somos los accionistas, los dueños de la empresa y nada, en la parte financiera la empresa es totalmente sostenible, podemos pagar nuestros sueldos, los salarios del personal” (C. Rodríguez, comunicación personal, 2020). Además, cuenta que hasta el momento Empanacombi no ha recibido donaciones como tal pero que han comprado maquinaria que les ha permitido innovar con nuevos productos; esta inversión ha permitido hacer frente a los desafíos del Covid-19.

El tema de la cocina inclusiva es bastante atractivo y tiene un componente social inmensamente valioso. Este modelo de negocio ha despertado mucho interés tanto a nivel nacional como internacional. También hace énfasis en que en la actualidad hay un desafío muy grande a enfrentar y es la pandemia mundial. Esta situación ha obligado a Empanacombi a pensar en ideas nuevas, frescas y necesarias para el mercado de alimentos en su país, por eso han creado una línea de panadería. Si bien es cierto que tenían diferentes planes para Empanacombi y que pretendían desarrollarlos este año, con la llegada del Covid-19 estos se han tenido que repensar y replantear y tanto la empresa como Cynthia se han tenido que reinventar para sobrellevar los desafíos que llegaron con la pandemia.

Cynthia tiene muchos planes para Empanacombi. Internacionalizarlo, crear nuevos

productos, abrir más tiendas en Perú. No obstante, sus planes están quietos a raíz de la pandemia mundial. Sin embargo, este momento ha sido óptimo para reinventarse y tener una oportunidad de crecimiento único. Han empezado el tema de hacer y vender panes, sin tener idea de panadería, pero viendo videos de YouTube y poniendo convicción y compromiso. Ella sabe que cuando esto pase todo va a volver a la normalidad y que en el año 2021 seguirán con sus planes de empresa y crecimiento. Lo que si es cierto es que no va a dejar que su emprendimiento se acabe y va a aprovechar este momento para fortalecerse y fortalecerlo. Sabe que esta es una oportunidad única de crecimiento y no la piensa desaprovechar.

#### 4.4. Contrastación de casos

A continuación, resumimos en la Tabla N°4, información más relevante de los dos casos seleccionados: Yaqua y Empanacombi. Ambos emprendimientos sociales que fueron elegidos por su clara orientación social y su motivación de hacer algo más por los demás como característica principal. Adicionalmente la proximidad de las fechas de inicio de ambos, así como como su campo de acción, la ciudad de Lima y el enfrentarse a la misma realidad del Perú en ese momento, en temas económico, político y legal; así como la edad de ambos, permiten realizar el contraste de casos sugerido en la metodología de casos múltiples.

Tabla N°4: Tabla comparativa casos

Nombre de la empresa	Yaqua	Empanacombi
Fecha de inicio del negocio	2013	2012
Naturaleza del negocio (con o sin fines de lucro)	Híbrido con y sin fines de lucro	Con fines de lucro
Sector de actividad económica	Agua embotellada	Agroindustrial/restaurante
Número de trabajadores	Diez	Treinta y cinco
Edad en la que emprenden	Veinticuatro años	Veintiocho años
Fundadores	Fernando Tamayo y Daniel Franco.	Cynthia Rodriguez y Carlos Sánchez.
Localidad	Lima - Perú	Lima - Perú



A continuación, se presenta en primer lugar el análisis individual de cada caso y luego la contrastación de estos.

#### 4.5. Análisis de los casos

Para el desarrollo del análisis se revisó la incidencia de los factores individuales y contextuales en cada caso, a nivel de frecuencia de aparición de códigos.

En las siguientes figuras presentamos la frecuencia de uso de factores contextuales e individuales en cada uno de los emprendimientos sociales analizados: Yaqua y Empanacombi.

Podemos observar en el caso de Yaqua que, de los factores contextuales analizados, el factor networking y financiamiento ocupan los primeros lugares con un 64.5% del total de estos. Es decir, al momento de realizar las preguntas durante las entrevistas Fernando, se enfocó en los dichos aspectos dándoles una mayor importancia que al resto de los factores contextuales consultados.

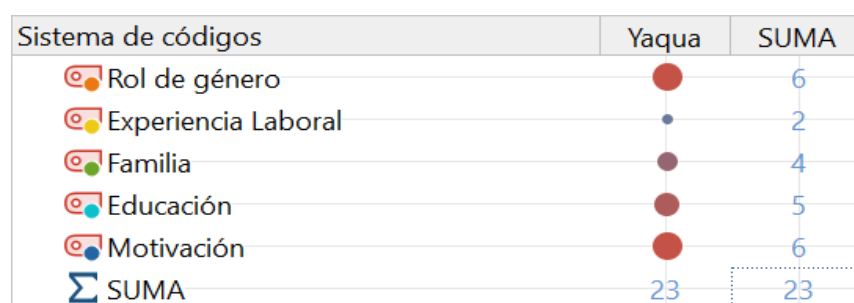
Figura N°2: Sistema de códigos Yaqua – factores contextuales

Sistema de códigos	Yaqua	SUMA
 Networking		10
 Socio-cultural		2
 Financiamiento		10
 Políticas gubernamentales		9
 SUMA	31	31

Elaboración propia: a base del software MAXQDA

En cuanto a los factores individuales analizados Yaqua tiene al factor motivación y rol de género, se encuentran empatados. Ocupando así los dos primeros lugares con más de un 52% del total de los mismos. Es decir, al momento de realizar las preguntas durante las entrevistas Fernando, se enfocó en dichos aspectos dándoles una mayor importancia que al resto de los factores individuales consultados.

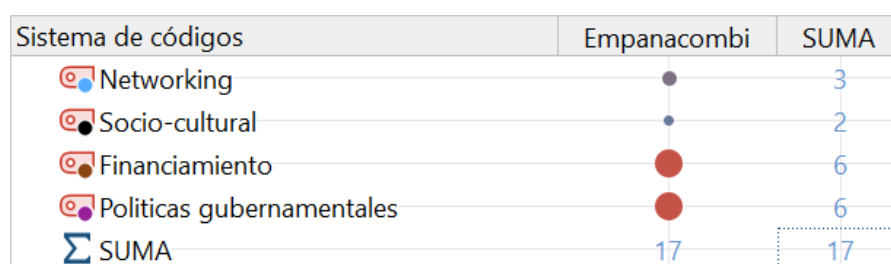
Figura N°3: Sistema de códigos Yaqua – factores individuales



Fuente: Elaboración propia a base del software MAXQDA

Por otro lado, podemos observar que en el caso de Empanacombi de los factores contextuales analizados son las políticas gubernamentales y financiamiento ocupan los primeros lugares con un 29% y 6% respectivamente. Es decir, al momento de realizar las preguntas durante la entrevista a Cynthia, ella se enfocó en dichos aspectos dándoles una mayor importancia que al resto de los factores contextuales consultados.

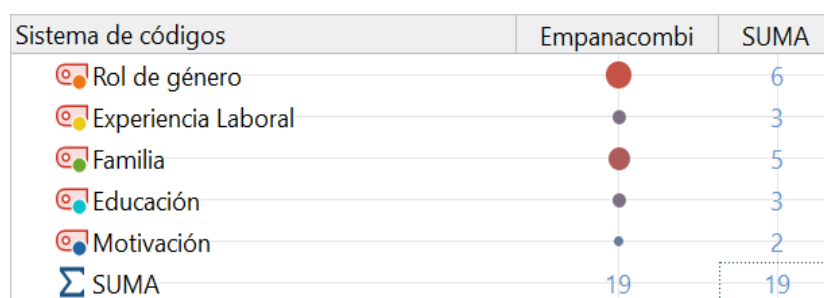
Figura N°4: Sistema de códigos Empanacombi – factores contextuales



Fuente: Elaboración propia a base del software MAXQDA

En cuanto a los factores individuales analizados, para el caso de Empanacombi tiene al factor rol de género y familia ocupando los primero lugares con un 58% del total de los mismos.

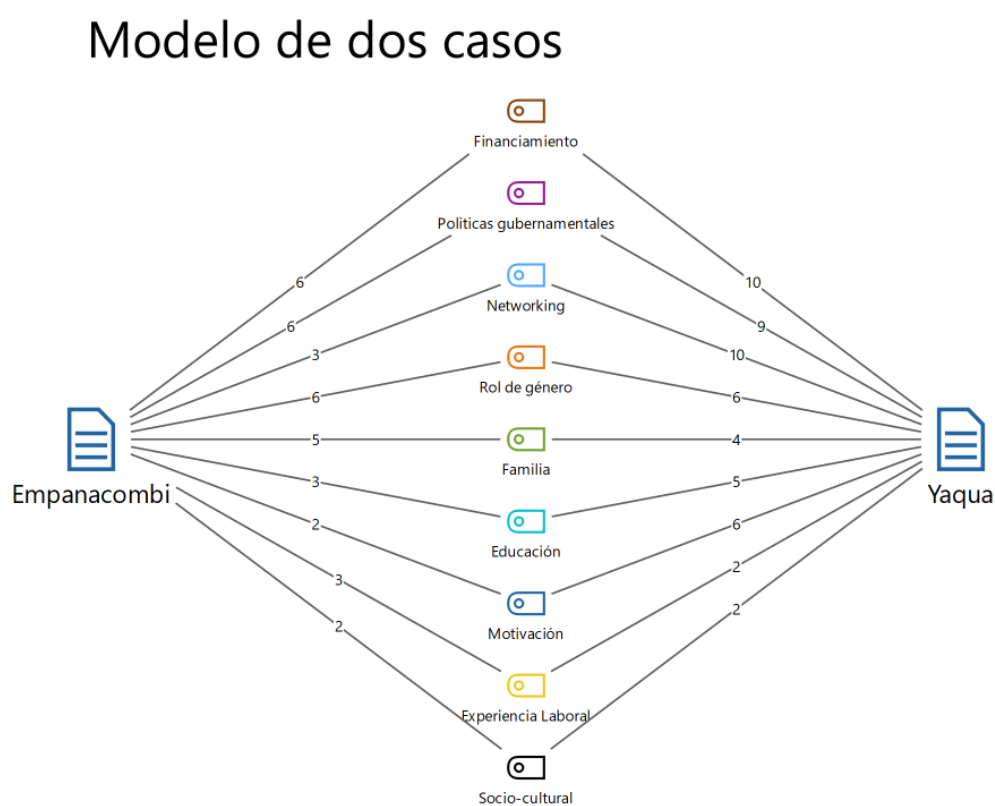
Figura N°5: Sistema de códigos Empanacombi – factores individuales



Fuente: Elaboración propia a base del software MAXQDA

En resumen, Financiamiento, Networking y Políticas gubernamentales son los elementos contextuales destacados, y a nivel individual: motivación, género, educación y familia aparecen como relevantes, seguidamente haremos al análisis cruzado de ambos casos, para de manera inductiva generar conclusiones.

Figura N°6: Sistema de códigos Empanacombi – factores individuales



#### 4.5.1. Contraste de Factores Contextuales

Tabla N°5: Contraste Factores Contextuales

Factores contextuales		
Conclusiones	Yaqua	Empanacombi
<p>El Gobierno sí presenta un rol fundamental en el desarrollo de los emprendimientos sociales en el Perú. Y sus iniciativas y programas deben enfocarse en brindar soporte al surgimiento de nuevos emprendimientos. En este sentido, si bien existen diversos programas y concursos que apoyan a los emprendimientos, se debe ir un paso más allá y comenzar los esfuerzos en colocar leyes que los amparen.</p> <p>Un gran paso ha sido como menciona Fernando la nueva ley “BIC”, decretada en febrero del 2021, que busca apoyar a los emprendimientos sociales al brindarles mayor accesibilidad a facilidades para su desarrollo.</p>	<p>Ahora ha salido una ley Bic, que es una ley que yo creo que va a ayudar a los emprendimientos a no tener que pasar por ese dolor de cabeza.</p> <p>Yaqua: 76 – 76 (0)</p>	<p>El Ministerio de Producción concursó fondos reembolsables y no reembolsables. Enfocado a todo emprendimiento, a todo tema de innovación. Entonces, nosotros vendimos nuestro tema de innovación y es por eso que ganamos el concurso.</p> <p>Empanacombi: 71 – 71 (0)</p>
<p>Las entidades públicas reguladoras dificultan el desenvolvimiento de los emprendimientos sociales en el mercado.</p> <p>Y esto debido al excesivo número de procesos que se requieren para su funcionamiento y los excesivos gastos que la empresa tiene que asumir como parte de sus obligaciones. Lo cual complica el desarrollo y crecimiento de los emprendimientos, frenando o retrasando muchas veces sus planes.</p>	<p>Pero igual fue un modelo muy complicado porque es doble contabilidad, es doble declaración, doble llevar libros, doble costo del abogado, doble costo del contador.</p> <p>Yaqua: 74 – 74 (0)</p>	<p>Tampoco veo mucho interés. Incluso les comento, nosotros somos una microempresa realmente ahorita. Hemos bajado de pequeña a micro por el tema de las ventas del año pasado. Y este año hemos recibido inspección de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, la semana pasada de la Dirección General de Salud Ambiental, vieron la cantidad de documentos que nos están pidiendo.</p> <p>Empanacombi: 73 – 73 (0)</p>
<p>Por otro lado, la informalidad de empresas en el Perú es un gran problema que también dificulta la sostenibilidad de los emprendimientos sociales en el mercado debido a que no se puede competir contra empresas que cuentan con precios y costos menores.</p>	<p>Pero sí sé que la informalidad le genera un impacto muy negativo a los emprendimientos formales, porque nosotros competimos con mayores costos que los informales. Y entonces, al final, competir contra tanta informalidad significa bajar los precios. Y cuando bajan los precios bajas innovación no hay nada.</p> <p>Yaqua: 411 – 411 (0)</p>	<p>Y así de documentos presentamos (bastante). Nos pareció una pérdida de tiempo y a una microempresa que pidan esa información nos parece muy absurdo. Entonces, yo realmente creo que para emprendimientos como el nuestro.</p> <p>Empanacombi: 75 – 75 (0)</p> <p>Está bien que se hagan inspecciones y nos parece genial, pero ya son absurdos, burocráticos.</p> <p>Empanacombi: 77 – 77 (0)</p>

Continuación Tabla N°5:

Conclusiones	Yaqua	Empanacombi
<p>Como se mencionan en ambos casos, las posibilidades en el mercado actual son muy difíciles.</p> <p>Pues no existen fomento ni incentivos que alienten a las empresas públicas, privados o extranjera a invertir en emprendimientos con enfoque social.</p> <p>Pues más allá de un factor altruísta debería poder crearse un real red de apoyo que vaya más allá de conseguir fondos, sino sobre todo les permita potenciar y expandirse de manera sostenible.</p>	<p>Fue muy difícil convencer a personas que por ejemplo, quieren invertir en la idea o quieren donar plata para hacerlo o conseguir otro tipo de apoyo.</p> <p>Yaqua: 63 – 63 (0)</p>	<p>Y que no les interesa el tema de inclusión. Está abandonado totalmente.</p> <p>Empanacombi: 79 – 79 (0)</p>
<p>En cuanto al financiamiento podemos analizar que efectivamente es un factor muy importante para los emprendimientos sociales y eje principal del ecosistema.</p> <p>Muchos emprendimientos sociales presentan que es muy difícil acceder a financiamiento o préstamos blandos bancarios para el desarrollo del emprendimiento social. En el Perú todavía no existe suficiente dinero en el ecosistema como para ayudar a los emprendimientos sociales debido a que este se encuentra en una etapa temprana en nuestro país.</p> <p>Muchos emprendimientos sociales no llegan a sostenerse en el tiempo debido a la falta de capital propio y a la escasez de dinero en el ecosistema financiero.</p>	<p>Bueno, dinero siempre se necesita, para emprender. Entonces siempre, siempre, siempre hubo que hacer esfuerzos económicos, claro. O sea, hasta para imprimir hojas a color, para presentar el proyecto a alguien tenía que incurrir en costos.</p> <p>Yaqua: 104 – 104 (0)</p> <p>Sí, y aun así, yo creo que el dinero que está disponible en el ecosistema es muy pequeño para lo que se necesita.</p> <p>Yaqua: 358 – 358 (0)</p>	<p>Inversionistas que estaban interesados en lo que hacíamos nosotros. Porque cuando nosotros empezamos, yo creo que también empezó todo esto de emprendimiento social, porque antes no se escuchaba y justo nosotros lo agarramos en la ola. O sea, fuimos la primera generación de Kunan y de ahí vimos que había mucho, mucho interés, pero más por los jóvenes.</p> <p>Empanacombi: 65 – 65 (0)</p> <p>El de acceder a ese tipo de créditos blandos y que no se da aquí, no hay mucho, no se escucha tampoco. Salvo que tú estés investigando, metido en un curso, yo creo que se debería dar mayor facilidad, hacer ese tipo de préstamos blandos y asequibles o a los emprendimientos sociales.</p> <p>Empanacombi: 110 – 110 (0)</p>
<p>En cuanto a las mentorías y planes de capacitaciones, ambos emprendedores destacan los grandes beneficios obtenidos.</p> <p>Señalando de manera conjunta que gracias a los recibidos desde sus inicios lograron afinar sus propuestas, tener ese soporte profesional que potenciaba su trabajo y les</p>	<p>NeSst nos ayudó con la organización en general y también con nuestras capacidades de marketing. Y nos dio dinero también, pero también nos dio el soporte. Eso fue su apoyo.</p> <p>Yaqua: 347 – 347 (0)</p>	<p>Y yo creo que el acompañamiento de mentoría en temas específicos es vital para el crecimiento de un negocio o un emprendimiento y el financiamiento blando.</p> <p>Empanacombi: 114 – 114 (0)</p>

<p>permitía ir más allá. Además también les facilitó el lograr contacto con personas claves que los llevaron a conseguir clientes y/o proveedores estratégicos y vitales para el desarrollo de sus emprendimientos, en las distintas etapas del mismo.</p>		
--	--	--

Continuación Tabla N°5:

Conclusiones	Yaqua	Empanacombi
<p>Por otro lado, el networking también es un factor importante para los emprendimientos sociales ya que es el medio por el cual los emprendedores pueden acceder a asesoramiento profesional que permite fortalecer su falta de experiencias.</p> <p>El networking también es crucial para poder formar socios en los emprendimientos sociales ya que estos les permitirán abarcar un mayor mercado y hacer del emprendimiento social más conocido. El networking al igual que el financiamiento es otro de los pilares fundamentales para el ecosistema.</p>	<p>Cuando emprendas como que busca ayuda de personas que tienen influencia, pues por ejemplo, para el primer evento conseguía que un profe consiguiera un fondito de 1000 dólares de la universidad para que nos ayude a invertir en este proyecto. Y entonces ahí me di cuenta de que el networking funciona. Y cada vez siempre escuchas el Side door strategy.</p> <p>Yaqua: 229 – 229 (0)</p>	<p>Entonces desde el inicio fuimos mentorizados en quitarse el sombrero que ganamos la primera edición, en Kunan también fuimos la primera generación de finalistas. Desde el inicio siempre nos han mentoreado, nos han guiado y ha habido muchos temas de networking desde siempre.</p> <p>Empanacombi: 38 – 38 (0)</p>
<p>Finalmente el factor sociocultural en el Perú se contrasta con lo revisado en la teoría estudiada.</p> <p>Uno de estos puntos es el estereotipo de género, ya que inicialmente se manejó la hipótesis de que el género femenino era relevante al momento de orientar al enfoque social a los emprendimientos. Y esto debido a la tendencia que relacionaban a la mujer con todo lo relativo a la ayuda social.</p> <p>Podemos ver que también los diferentes niveles sociales en el Perú pueden dificultar la igualdad de oportunidades de los emprendedores sociales. Emprendedores que desde pequeños han tenido sus necesidades resueltas tienen mayor facilidad para poder emprender</p>	<p>Mi mamá estuvo conmigo hace dos semanas y nos fuimos por Nueva York y estábamos en un barrio bien latino y este barrio bien latino. Tú veías ese barrio bien latino y parecía Abancay, la avenida Abancay de Lima, literal, con todas las tiendas típicas de minoristas. Y mi mamá me decía, esto parece Lima. La gran diferencia es que el talento está en todos lados, pero las oportunidades no.</p> <p>Yaqua: 34 – 36 (0)</p>	<p>Nos aprovechamos un poco de esos estereotipos, por así decirlo, porque por qué es así. Pues se da de forma sutil, pero tampoco lo veo como algo muy evidente. Para decir que me han discriminado o simplemente es lo que es y uno tiene que avanzar.</p> <p>Empanacombi: 92 – 92 (0)</p>

<p>socialmente gracias al respaldo familiar, económico, entre otros con los que cuentan.</p> <p>Por otro lado, las personas que cuentan con un estatus social menor tienden a priorizar otros aspectos ajenos a los emprendimientos sociales.</p>		
---	--	--

#### 4.4.3. Contraste de Factores Individuales

Tabla N°6: Contraste Factores Individuales

Factores individuales		
Conclusiones	Yaqua	Empanacombi
<p>Al analizar las entrevistas se puede concluir que la motivación que ha predominado para el desarrollo en ambos casos ha sido la de oportunidad.</p> <p>En el caso de Yaqua, con su fundador Fernando Tamayo el cual respondió con la creación de su emprendimiento a su autorealización, extremo superior de la jerarquía de necesidades de Maslow.</p> <p>Y en el caso de Cynthia con Empanacombi, como oportunidad de permitirle a su hermana Naty, con Síndrome de Down, la posibilidad de una inclusión laboral, la cual en ese momento le era casi imposible por las condiciones del mercado y sociedad peruana. Logrando luego hacerlo también con muchas otras personas jóvenes con condiciones de discapacidad física o mental.</p>	<p>Y creo que dar oportunidad a otras personas es el resultado de haber recibido muchas oportunidades de niño, de joven y de poder ser privilegiado. Porque no todos tienen esa misma experiencia.</p> <p>Yaqua: 22 - 22 (0)</p>	<p>Bueno, en mi caso, creo inicialmente que fue por oportunidad. Yo estaba trabajando en una empresa en ese momento. Entonces, yo ya estaba haciendo muchas cosas en temas de discapacidad, inclusión y quería seguir haciendo más cosas, pero no era mi empresa, pues yo era una gerente de operaciones, entonces tenía ya un límite. Lo que hice fue emprender, o sea, salir de la empresa y comprarme un carrito de un Peugeot Boxer del año 96.</p> <p>Empanacombi: 9 - 9 (0)</p>
<p>La educación y experiencia laboral son importantes para los emprendimientos sociales ya que brindan los conocimientos básicos e información para generarlos.</p> <p>Sin embargo, ellos consideran que no es fundamental o indispensable el conocimiento del rubro a emprender para poder hacerlo con éxito. Y sus historias los respaldan.</p>	<p>Me gradué de la universidad en el 2010 de la universidad de Melbourne, Australia, fue querer volver y hacer un emprendimiento social que involucra darle oportunidades a otras personas.</p> <p>Yaqua: 21 - 21 (0)</p>	<p>Sí, yo soy ingeniera industrial, tengo una maestría en Operaciones y logística.</p> <p>Empanacombi: 15 - 15 (0)</p>
<p>En cuanto al rol de género, vemos que la realidad expuesta en los casos se contrasta con lo expuesto en la teoría revisada.</p> <p>Podemos observar luego del análisis de los mismos, que no existe una diferencia</p>	<p>No creo que haya tenido un impacto significativo. Yo siempre he tenido un tipo de liderazgo, donde me ha gustado escuchar a las personas, pero cuando había</p>	<p>Entonces creo que no ha sido un factor, o al menos no me he dado cuenta de si ha sido un factor súper relevante o no.</p>

relevante en el tema de género al momento de emprender y tampoco al momento de elegir la orientación que tomará dicho emprendimiento.	que tomar una y se tomaba y ya está. Yaqua: 315 - 315 (0)	Empanacombi: 18 - 18 (0)
Es decir, el ser mujer no te hace más propensa a emprendimientos con orientación a la creación de valor social, sino lo que realmente juega un papel vital es el motivo que se encuentra detrás de querer realizarlo.		

Elaboración propia

Continuación Tabla N°6:

Conclusiones	Yaqua	Empanacombi
La influencia familiar fue fundamental para el surgimiento de Yaqua, pues nació como respuesta a querer otorgar a la sociedad (personas más necesitada) uno de los recursos que él tuvo como algo básico.	Mis papás siempre han estado juntos. Alimentación de sobra, entretenimiento de sobra, socialización de sobra, educación de sobra. Entonces, como que se arma una buena base en la cual yo puedo buscar mis propios sueños. Yaqua: 31 - 31 (0)	Lo que pasa es que, en mi casa, en mi familia, mi papá es emprendedor, y mi mamá también. Siempre han sido independientes. Entonces, creo que he visto eso toda la vida, no depender de otra empresa o de personas. Como curso de emprendimiento no. Empanacombi: 23 - 23 (0)
En el caso de Empanacombi también fue fundamental la influencia de su familia, pues la razón del surgimiento de la misma fue ayudar su hermana con síndrome de Down a incertarse en el mercado laboral, dada las dificultades que tenía para hacerlo.	Un sentido de propósito. De poder, de repente, usando esta teoría de Maslow, los High achievers, como somos todos nosotros, nos quedamos en esa parte de arriba de la autorrealización. Yaqua: 14 - 14 (0)	No, es inicialmente un tema familiar. Al ver que mi papá tiene su empresa, mi mamá es independiente. Y dar trabajo a mi hermana Nati, que tiene síndrome Down. Empanacombi: 28 - 28 (0)

Elaboración propia

#### 4.6. Análisis de los Actores del Ecosistema Emprendedor Peruano

La noción de “ecosistema de emprendimiento”, hace referencia a la comprensión de las dinámicas en las que diferentes actores e instituciones participan, crean redes y favorecen un entorno particular para emprender. Según García y Valencia (2009), se trata entonces de un “conjunto de actores públicos y privados que, integrados en formas complejas en el contexto social, económico, político y cultural de un país o región, favorecerían o dificultarían la creación de nuevas iniciativas productivas y sostenibles en el mercado”.



De acuerdo con Amat y León (2012), en el caso particular del ecosistema emprendedor peruano, se ha concentrado en atender la inconsistencia entre altas intenciones por emprender y una baja sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo.

En los últimos años, el país ha tenido un alto nivel de iniciativa emprendedora, según Singer et al. (2015) “alrededor de uno de cada cuatro peruanos realiza algún tipo de emprendimiento. Sin embargo, Amorós y Bosma (2013) resalta que el nivel de sostenibilidad e impacto de las mismas es relativamente bajo, pues “el 96% de iniciativas emprendedoras son microempresas cuyos rubros se concentran en campos tradicionales de poca diversificación productiva, innovación y escalamiento. Y aunque existe una ley que las protege, las microempresas son poco apoyadas con recursos financieros, técnicos y legales por parte del sector privado y estatal”.

Un conjunto de actores fuertes en el ecosistema emprendedor social peruano actual, lo conforman reconocidas organizaciones gubernamentales y no gubernamentales de carácter nacional e internacional que trabajan desde diferentes enfoques el tema del emprendimiento social.

#### 4.6.1. Fundación Wiese



<https://www.fundacionwiese.org/>

Como parte del ecosistema emprendedor entrevistamos a la fundación Wiese. Fundada en 1960 por Don Augusto N. Wiese Eslava, es una institución sin fin de lucro que promueve proyectos educativos, culturales e innovadores de alto impacto social a

través de alianzas estratégicas de largo plazo. Trabaja en su misión de movilizar personas e instituciones para transformar el Perú. Cuenta con tres valores principales como pilares de su accionar: identidad, solidaridad y equidad.

La Fundación Wiese se encarga de gestionar, liderar y articular proyectos, a los cuales dedica las rentas de sus bienes a personas y entidades cuyo objetivo no sean de lucro, sino esencialmente de solidaridad humana, y presta su apoyo al desarrollo de la educación, el fomento de la cultura e investigación científica, sin por ello dejar de conceder ayuda a las entidades religiosas, de asistencia social hospitalaria y de beneficencia general.

A lo largo de los últimos años, ha dirigido, patrocinado, articulado y/o auspiciado más de 50 iniciativas entre proyectos y campañas, destacando:

- **¡Estamos Juntos! Para frenar el Covid 19:** donde ante la emergencia sanitaria global desatada por el COVID-19, ha quintuplicado el aporte económico habitual, con el propósito de contribuir a salvar vidas, apoyar a nuestros valientes médicos y personal de salud, así como dar soporte económico a las familias más vulnerables que no han recibido ayuda del gobierno para afrontar la crisis.
- **Programa Ayuda Humanitaria:** Donación de un monto fijo de dinero para activar e impulsar diversas campañas de ayuda humanitaria, normalmente orientadas a atender situaciones de emergencia y desastre, o proyectos de ayuda humanitaria. Como “Cocinando una mejor vida” iniciativa que contruyó e instaló cocinas mejoradas certificadas en 74 hogares de las comunidades altoandinas de Calca y Lares, en la región del Cusco, así como la capacitación de las familias para su adecuado uso y mantenimiento, la entrega de materiales educativos sobre buenas prácticas en la preparación de alimentos y recetas nutritivas a base de los productos de la zona.
- **Fondo Emprendedor:** es una plataforma de Inversión de Impacto que busca identificar e impulsar empresas debidamente constituidas en el Perú que (1) hayan sido creadas con la misión de atender un problema social relevante para las comunidades más vulnerables, a través de sus operaciones comerciales, (2) se encuentren en las etapas tempranas de su operación, es decir previas a su

escalamiento comercial, (3) puedan acreditar alguna evidencia de éxito de su modelo de negocio, en términos de potencial de crecimiento económico, autosostenibilidad e impacto social.

#### 4.6.2. NESst

NESst, Non-profit Enterprise & Self-sustainability Team (NGO), es una ONG internacional con operación en Perú, cuya actividad se concentra en el financiamiento, capacitación y promoción del proyectos, emprendimientos sociales y ambientales en mercados emergentes.

Es el aliado estratégico de Fundación Wiese en su programa Fondo Emprendedor para el emprendimiento social (“Fondo Emprendedor”) , y cuenta con más de 20 años de experiencia invirtiendo y apoyando a empresas sociales en América Latina y Europa Central, ha implementando además servicios de apoyo especializado a más de 14,000 organizaciones en 55 países. Dándoles la posibilidad de como parte del programa acceso a la red de inversionistas que trabajan con ellos.

Cuenta con 3 programas claramente definidos (Nesst Perú, 2016):

- **Innova Ambiental:** programa para emprendedores con un proyecto que busque solucionar alguna problemática ambiental, que les brinda capacitación empresarial donde podrían recibir hasta 50,000 dólares americanos para el desarrollo de sus proyectos.
- **Innova Empresarial:** programa para emprendedores que cuenten con un invento, prototipo o innovación tecnológica que tenga un alto impacto social y busque resolver alguna problemáticas en las minorías menos favorecidas.
- **Innova Universitario:** programa para estudiantes universitarios emprendedores que pertenecen a la universidades aliadas de Nesst Perú, entre las que se encuentran: Universidad Nacional San Antonio Abad (Cusco), Universidad Andina del Cusco, Universidad Católica Santa María, Universidad Privada Antenor Orrego, Universidad Nacional de Trujillo, Universidad Católica Santo Toribio de Mogrovejo, Tecsup Trujillo. El premio para los tres

primero lugares es un financiamiento por un monto de 1,000 dólares americanos para el desarrollo de sus proyectos.

En la Tabla N°7 se resumen aspectos principales, señalados por Fundación Wiese y Nesst referentes al ecosistema de apoyo a emprendimientos sociales en el Perú.

Tabla N°7: Ecosistema de apoyo a Emprendimientos sociales

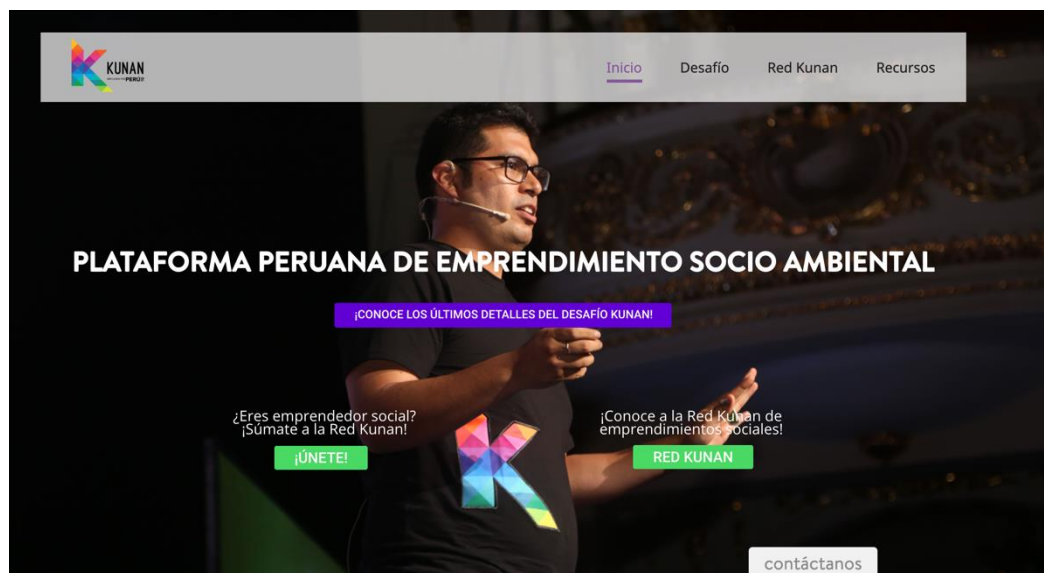
Ecosistema de apoyo a Emprendimientos sociales		
Caso analizado	Fundación Wiese <a href="https://www.fundacionwiese.org/fondo-solidario/fondo-emprendedor">https://www.fundacionwiese.org/fondo-solidario/fondo-emprendedor</a>	NESst <a href="https://www.nesst.org/nesst/category/Peru">https://www.nesst.org/nesst/category/Peru</a>
<b>Verbatim del código</b>	<p>Productos o acceso económico a productos que de otra manera no podrían tener. Entrevista Fundación Wiese: 30 - 30 (0)</p> <p>Networking, financiamiento y acompañamiento profesional permanente son las tres cosas, no la etapa de portafolio que dura dos años. Entrevista Fundación Wiese: 152 - 152 (0)</p> <p>Sí, uno de nuestros valores institucionales son 3, la identidad, la solidaridad y la equidad, y en la página web están las definiciones para que no haya duda de que entendemos por cada uno, no en el caso de equidad para nosotros del igual valoración de los peruanos y las peruanas no este y el acceso y el compromiso por el trabajo para el acceso a las mismas o para la igualdad de acceso a las oportunidades. Entrevista Fundación Wiese: 236 - 236 (0)</p> <p>Si nos interesa el impacto económico en tanto de la mano con ese impacto se genere también impacto social. No sea que yo solamente voy a generar impacto económico y financiero. Entrevista Fundación Wiese: 422 - 422 (0)</p> <p>A veces el emprendimiento social se se vuelve muy poético y se vuelve muy bonito y con una intención muy bonita y muy necesaria también. Pero hay que hacerla sustentable y hay que ponerle un poco desde corporativo que tenemos y de volverlo negocio, de volverlo modelo, de poderlos</p>	<p>Ahí detectamos cuáles son las necesidades que ellos tienen, si es inversión en activos. Si es construcción de de su plan de producción o si es la contratación de un especialista o de un personal especializado para una de sus áreas, por ejemplo, no, entonces detallamos hoy el uso de los fondos. Pero es abierto, abierto a la necesidad de cada una de las empresas. Y ahí se detalla y como dice Ingrid Solitos vamos desembolsando los fondos a medida que vamos viendo la aplicación de los mismos y los resultados de las empresas. Entrevista Fundación Wiese: 190 - 190 (0)</p>

	traducir en Métricas, en, en, en números y enseñarles al emprendedor para poder vender, para poder llegar a justificar que ahí estás comprando a un precio justo a tus proveedores en el mercado. Entrevista Fundación Wiese: 416 - 416 (0)	
<b>Conclusión</b>	<p>Los emprendimientos sociales requieren de tres dimensiones fundamentales que inciden en la cantidad y calidad de los emprendimientos: el networking, financiamiento y el asesoramiento profesional.</p> <p>Dichas dimensiones se encuentran relacionados entre sí y son fundamentales en el surgimiento y promoción del desarrollo de estos. En este sentido, se requiere un mayor número de actores en el ecosistema orientado al emprendedor.</p> <p>El ecosistema emprendedor peruano se encuentra en una etapa inicial, con un incipiente enfoque en la estimulación de desarrollo a través de programas públicos (Innovate Perú) y privados (Fundación Wiese, Wayra, Emprende UP, StartUPC, entre otras). Sin embargo, aún la ayuda no es suficiente y es necesario seguir consolidando el ecosistema buscando atraer financiamiento extranjero, la dinamización de los ecosistemas regionales, potenciar las capacidades de las incubadoras y aceleradoras de emprendimiento a través de la disposición de recursos, campañas de comunicación, entre otros.</p>	

Elaboración propia

Para completar la presentación de este ecosistema, es importante referirse al primer actor peruano en incursionar en el apoyo al emprendimiento social y ambiental, KUNAN.

#### 4.6.3. Kunan



<http://www.kunan.com.pe/>

Kunan es una plataforma peruana de emprendimiento socio ambiental. Donde buscan integrar y propiciar sinergias entre los distintos actores del ecosistema

emprendedor, públicos y privados, nacionales e internacionales. Logrando de esta manera impulsar este tipo de negocios en el Perú, a través del desarrollo de contenido y generación de espacios de colaboración, reconocimiento, aprendizaje e inspiración para ellos así como para todo el ecosistema.

Hasta el momento han logrado impulsar una red de cerca de 200 emprendimientos sociales y ambientales a nivel nacional, conocida como la Red Kunan.

Cuenta con cuatro líneas de acción claramente definidas (Kunan Perú, 2021):

- **Alto impacto:** Premian a emprendimientos sociales con potencial de alto impacto donde se les brinda acompañamiento de aceleradoras locales a los ganadores.

*Desafío Kunan: Busca identificar y financiar a emprendimientos sociales innovadores.*

*Perumin Inspira: Premio desarrollado con el Instituto de Ingenieros de Minas y el Centro Internacional de la papa para emprendimientos sociales con impacto en la sierra.*

- **Canales comerciales:** Crean canales comerciales exclusivo para emprendimientos sociales. Buscando compradores, aliados e inversores para los emprendimientos sociales peruanos.

*Identificación de proveedores: Mapeo, selección y acompañamiento en la contratación de emprendedores sociales/ambientales.*

*Feria Corporativa: Feria para colaboradores, alumnos, ciudadanos, etc., que busca impulsar la compra social.*

- **Espacios y Networking:** Catalizan conexiones entre emprendimientos sociales y los distintos actores del ecosistema emprendedor social.

*Kunan Tuta: After office de emprendimiento social.*

*Tinkuy: Rueda de negocios anual entre corporativo-empresa social.*

- **Recursos:** Generan contenido que van desde publicaciones sobre el emprendimiento social hasta videos en su programa Kunan TV.

En su misión está contribuir a la consolidación del ecosistema de emprendimientos sociales en el país, generando articulación entre los actores que hacen parte del mismo y sinergias que beneficien a los emprendimientos y emprendedores.

Puede decirse que el ecosistema de apoyo al emprendimiento social en el Perú está naciendo y sus actores van alimentando el servicio que ofrecen a los emprendedores con enfoque social.

## **CAPÍTULO V. CONCLUSIONES**

Como se indicó en los capítulos previos, el presente trabajo de investigación es de naturaleza exploratoria y descriptiva, con la finalidad de contribuir a la teoría existente, empleando la metodología de casos; contrastando los mismos para así comprobar si las explicaciones de la teoría existente eran suficientes para explicar el fenómeno estudiado o si cabían nuevas explicaciones que ofrecieran mejor soporte.

Durante el desarrollo del trabajo de investigación se reconoció, de acuerdo con, el marco teórico revisado que los factores individuales como el rol de la familia y la motivación son mucho más fuertes que los contextuales para impulsar la realización de emprendimientos con enfoque social. En cuanto a los factores contextuales, lo más destacado es la capacidad individual para generar confianza y con ello construir un “networking” de soporte al emprendimiento; en cuanto al financiamiento y fortalecimiento del emprendedor, se encontró que está surgiendo un grupo de actores en el ecosistema que poco a poco van aprendiendo, en alianza con actores externos y están ofreciendo financiamiento local y mentoría de soporte al emprendimiento de orientación social.

En este sentido las siguientes tablas sintetizan los hallazgos más relevantes recogidos después del análisis de casos respecto a la teoría revisada en el capítulo II de marco teórico. Las tablas en mención se divide en tres grandes partes: factores contextuales, factores individuales y el ecosistema emprendedor.



Tabla N° 8: Validación Factores Contextuales

Teoría	Casos
<b>Mamyan M. (2018):</b> <i>“las políticas gubernamentales mejor desarrolladas aumentan las posibilidades de impulsar emprendimientos sociales”.</i>	En el Perú, se está trabajando aún en un marco normativo que permita fomentar los emprendimientos sociales. Un claro ejemplo: La ley “BIC” promulgada en febrero de este año.
<b>Afrin, Islam et al. (2010):</b> <i>“los emprendedores se ven en la necesidad de acceder a estos recursos disponibles en el sistema, como consecuencia de la escasez de recursos propios”.</i>	Muchos emprendimientos sociales presentan que es muy difícil acceder a financiamiento o préstamos blandos bancarios para el desarrollo del emprendimiento social.
<b>Klyver, K. (2007):</b> <i>“el networking brinda a los emprendedores una amplia gama de recursos valiosos que aún no están en su poder y los ayudan a lograr sus objetivos”.</i>	Es el medio por el cual los emprendedores pueden acceder a: diversos recursos de asesoramiento profesional que permite fortalecer su falta de experiencias.
<b>Bamiatzi V, et al (2015):</b> <i>“las mujeres emprendedoras del siglo XXI pueden no ajustarse a los estereotipos femeninos tradicionales de liderazgo o a las percepciones culturales”.</i>	El género femenino no relevante al momento de orientar al enfoque social a los emprendimientos. Y esto debido a la tendencia que relacionaban a la mujer con todo lo relativo a la ayuda social.

Fuente: Marco teórico revisado.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 9: Validación Factores Individuales

Teoría	Casos
<b>Hechavarria et. al. (2012):</b> <i>“solo los países con economías desarrolladas crean emprendimientos sociales”.</i>	En el Perú; país en vías de desarrollo; han surgido diversos emprendimientos enfocados a la creación de valor social.
<b>Brieger, et al (2018):</b> <i>“los emprendimientos de varones tienen orientación económica y los de mujeres valor social”.</i>	No existe una diferencia relevante en el tema de género al momento de emprender y tampoco al momento de elegir la orientación que tomará dicho emprendimiento.
<b>Adedoyin S. et al. (2020):</b> <i>“los antecedentes familiares son los que poseen la influencia más significativa en la intención empresarial”.</i>	La familia cumple un rol fundamental en ambos casos al ser la razón directa en la decisión de emprender.
<b>Babatz, A. (2015):</b> <i>“el individuo con mayor experiencia laboral tiende a tener mayor probabilidad de éxito en sus emprendimientos”.</i>	No es fundamental o indispensable el conocimiento del rubro a emprender para poder hacerlo con éxito.

Fuente: Marco teórico revisado.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Tabla N° 10: Validación Agentes del Ecosistema Emprendedor

Teoría	Casos
<b>García y Valencia (2009):</b> <i>“el ecosistema de emprendimiento hace referencia a la comprensión de las dinámicas en las que diferentes actores e instituciones participan, crean redes y favorecen un entorno particular para emprender”.</i>	En el Perú, el ecosistema emprendedor se encuentra en una etapa inicial, con una incipiente enfoque en la estimulación al desarrollo a través de programas públicos y privados.
<b>Amat y León, et al (2012):</b> <i>“se destaca la inconsistencia entre altas intenciones por emprender y una baja sostenibilidad de las iniciativas en el tiempo”.</i>	En este sentido, es necesario seguir consolidando el ecosistema buscando atraer financiamiento extranjero, la dinamización de los ecosistemas regionales, entre otros.

Fuente: Marco teórico revisado.  
Elaboración: Autores de esta tesis.

Y para concluir podemos indicar como primera gran premisa que una parte de los principales postulados de la teoría revisada en el marco teórico no aplican en el caso de los emprendimientos con enfoque social en Perú. Y esto puede deberse a que como se mencionó previamente, la fuente primaria de información está fundamentada en data, observación y análisis de casos en países en desarrollo y no en aquellos en vías de desarrollo.

Por otro lado, encontramos que la tendencia en la orientación a realizar emprendimientos con enfoque social no parte del género del emprendedor. Es decir, no existe una tendencia marcada en la orientación a realizar emprendimientos con enfoque social por parte del género femenino. Mientras que si lo es la motivación intrínseca que mueva al emprendedor a realizarlo, la cual se ve influida de manera directa por la familia y los valores, rasgos y costumbre compartidos de la misma.

Además, se validó que la situación económica del país en el que surge el emprendimiento con enfoque social, no es el factor principal que su creación. Es decir, no solo en las economías desarrolladas se pueden gestar emprendimientos con enfoque social, ni son estas las que generan mayor cantidad de este tipo de emprendimientos. Es decir, tanto en economías desarrolladas como en aquellas que aún no lo han alcanzado, en vías de desarrollo, pueden ser cuna de emprendimientos con enfoque social, empleando estas últimas modelos propios.

En este sentido, encontramos muy importante el apoyo que el ecosistema emprendedor puede brindarles a los mismos para el surgimiento y desarrollo sostenible que puedan llegar a tener. Siendo las barreras burocráticas y lo complicado de la formalización las principales barreras a las cuales se enfrentan los emprendimientos con enfoque social, las cuales deben ser priorizadas.

Finalmente, pudimos observar y analizar la situación actual y características del ecosistema emprendedor peruano, identificando las principales oportunidades de mejora de acuerdo a las entrevistas realizadas y la literatura estudiada: capacitación temprana, legislaciones y normas específicas según la naturaleza del negocio y el financiamiento. Es así que en el siguiente capítulo, detallamos algunas de las recomendaciones que consideramos necesarias; tanto para el sector público como

privado ; para lograr un ecosistema emprendedor que nos permitan derribar las barreras actuales y estimular al surgimiento de nuevos emprendimiento con enfoque social en el Perú y el mundo, pues son estos emprendimientos los que la sociedad necesita y los que generan un impacto real en la vida de los demás, que muchas veces va más allá de una oportunidad de empleo.

## **CAPÍTULO VI. RECOMENDACIONES**

El Perú cuenta con una gran cantidad de necesidades y nichos desatendidos, donde las oportunidades para los emprendimientos con enfoque social son bastas, generando la creación de nuevos mercados. En este sentido y considerando el bajo soporte gubernamental y del sector privado, consideramos que las siguientes recomendaciones podrían ayudar al desarrollo del ecosistema emprendedor social en el Perú.

Proponemos como acciones principales tanto en el entorno público como privado, el surgimiento de programas integrales que contemplen los tres factores más relevantes del ecosistema emprendedor: el networking, financiamiento y el asesoramiento profesional.

Consideramos fundamental el apoyo y desarrollo de capacidades emprendedoras y de liderazgo en persona que muestren identificación con problemáticas sociales y/o ambientales. Se deben generar espacios que les brinden la oportunidad de poder comprometerse a fondo con ellas, que les otorguen las herramientas de formación y recursos económicos para que puedan encarar creativamente los retos y dificultades, proponiendo ideas innovadoras que tengan un impacto social positivo y manteniendo un alto sentido ético que anteponga el beneficio colectivo al propio, sin perjuicio alguno de su desarrollo.

Para ello se proponen los siguientes 3 medios para el sector público: el primer lugar la inclusión de la formación emprendedora con énfasis en el enfoque social desde temprana edad, es decir, el colegio. Buscando así generar esta curiosidad por emprender y evitando que se genere el miedo a hacerlo. En segundo lugar, creando programas públicos que brinden un acompañamiento integral desde el momento de una “idea de negocio”, pues muchas excelentes ideas no se llegan a concretar por falta de recursos o por no saber como manejar la gran cantidad de dificultades que se presentan al inicio. Y en este sentido surge la tercera propuesta, la creación de un equipo de trabajo que se encargue de ver todo lo relacionado a la normativa legal y los beneficios tributarios a los que pueden acceder los emprendimientos con enfoque social.

Por el lado del sector privado, consideramos importante seguir impulsando la creación de incubadoras universitarias e incluso lograr que los grupos económicos más importantes del país cuenten con ellas también. Para a través de las mismas lograr el financiamiento necesario para el surgimiento y desarrollo de nuevos emprendimientos sociales, sobre todo de los temas: medio ambientales, educativos y hacia poblaciones vulnerables.

Los emprendimientos sociales son una fórmula excelente para hacer frente a retos sociales, económicos y ambientales, atendiendo problemáticas que ni el sector público ni el sector privado están interesados o en condiciones idóneas para atender. Logrando que coexista en ellos la sostenibilidad económica con la solidaridad, para favorecer su sustentabilidad a largo plazo y sus beneficios logren incrementar la calidad de vida de las sociedades, de manera cooperativa, comunitaria y autogestionada.

## BIBLIOGRAFÍA

- Acker, J. (1990). *A Theory of Gendered Organizations*.
- Adedoyin S. Odijie K. (2020). *Influence of personal and family factors on entrepreneurial intentions*.
- Afrin, Islam, & Ahmed. (2010). *A Multivariate Model of Micro Credit and Rural Women Entrepreneurship Development in Bangladesh*.
- Angela Mota, Vitor Braga, Vanessa Ratten (2019). *Sustainable Entrepreneurship: Entrepreneurship Motivation: Opportunity and Necessity*.
- Babatz, A. (2015). *Eleconomista.com.mx*.  
<https://mba.americaeconomia.com/articulos/notas/la-experiencia-laboral-es-fundamental-para-emprender>.
- Beck, Demirgüç-Kunt, & Vojislav. (2005). *Financial and Legal Institutions and Firm Size*.
- Brendel, C., Frickenstein, J., Cox, P., Giugale, M., Cord, L., Ellis, A., Orlando, M., Levy, S., Kawabata, K., Morrison, A. & Piras, C. (2010). *Mujeres Empresarias: Barreras y oportunidades en el Sector Privado Formal en América Latina y el Caribe*. Lima.
- Brieger, S., Terjesen, S., Hechavarría, D. & Welzel, C. (2018). *Prosociality in Business: A Human Empowerment Framework*. Doi:10.1007/s10551-018-4045-5
- Bowen, H. & De Clercq, D. (2008). *Institutional context and the allocation of entrepreneurial effort*.
- Centrum PUCP. Centrum PUCP. 26 de mayo de 2017. *Empresarios: Fernando Tamayo y Yaqua*. <https://www.youtube.com/watch?v=vXFmaEBfUO8>.
- Chetty S. (1996). *The case study method for research in small- and médium - sized firms. International small business journal*.
- Danis, W., De Clercq, D. & Petricevic O. (2011). *Are social networks more important for new business activity in emerging than developed economies an empirical extension*.
- Deng, W., Liang, Q., Li, J. & Wang, W. (2020). *Mapeo científico: un análisis bibliométrico de los estudios sobre el espíritu empresarial femenino*. Doi:10.1108/GM-12-2019-0240.
- Drews, Cord-Christian & Stephan, Ute & Hart, Mark & Mickiewicz, Tomasz. (2015). *Understanding Motivations for Entrepreneurship: A Review of Recent Research Evidence*. 10.13140/RG.2.1.3343.2165.
- Empanacombi (12 de Agosto de 2021). *Empanacombi. Conoce más*. <https://www.empanacombi.com>.
- Elam, A., Brush, C., Greene, P., Baumer, B., Dean, M. & Heavlow, R. (2019). *Global Entrepreneurship Monitor: 2018/2019 Women's Entrepreneurship Report*. London.
- Fundación Wiese (12 de Agosto de 2021). *Fundación Wiese. Conocen Fundación Wiese*. <https://www.fundacionwiese.org/>.

- Fundación Wiese (12 de Agosto de 2021). *Fundación Wiese. Fondo Emprendedor Fundación Wiese*. <https://www.fundacionwiese.org/fondo-solidario/fondo-emprendedor>.
- Kunan Perú (2021). *Conoce más*. <http://www.kunan.com.pe/>
- Hechavarria D., Ingram A., Justo, R. & Terjesen, S. (2012). *Are women more likely to pursue social and environmental entrepreneurship*. DOI: 10.4337/9781849804622.00016.
- Hechavarría, D. M., Terjesen, S. A., Ingram, A. E., Renko, M., Justo, R. & Elam, A. (2016). *Cuidando los negocios: el impacto de la cultura y el género en los objetivos combinados de creación de valor de los emprendedores*. New York. Doi:10.1007/s11187-016-9747-4.
- Hechavarría, D. M., & Ingram, A. E (2018) *Entrepreneurial ecosystem conditions and gendered national-level entrepreneurial activity: a 14-year panel study of GEM*.
- Ibazeta, O. PeruRetail. 26 de septiembre de 2019. *Yaqua, el agua que inspira el emprendimiento social peruano*. <https://www.youtube.com/watch?v=DH3tlj0a60E>.
- Johnson, J. & Repta, R. (2013). *Changing Places Through Women's Entrepreneurship* Susan Hanson.
- Klyver, K. & Grant, S. (2010), *Gender differences in entrepreneurial networking and participation*.
- Kunan (12 de Agosto de 2021). *Kunan. Plataforma peruana de emprendimiento socio ambiental*. <http://www.kunan.com.pe/>
- Maeseneire & Claeys (2012). *SMEs, foreign direct investment and financial constraints: The case of Belgium*.
- Mamyan, M. (2018). *The Effect of Economic Development and Political-Economic Institutions on the Probability of Starting Social Enterprises*. Virginia.
- Moreno, J. et al. (2019). *Journal of Entrepreneurship in Emerging Economic*.
- Nasiri, Niloofar & Hamelin, Nicolas. (2019). *Entrepreneurship Driven By Opportunity and Necessity: Effects of Educations, Gender and Occupation in MENA*. *Asian Journal of Business Research*. 8. 58. 10.14707/ajbr.180049.
- Nesst Perú. (2016). *Innova Empresarial*. Retrieved January 3, 2016, from [www.nesst.org/peru/innova-empresarial/](http://www.nesst.org/peru/innova-empresarial/).
- Nesst (12 de Agosto de 2021). *Nesst. Nesst about us*. <https://www.nesst.org/nesst/category/Peru#>
- Patiño, M. (23 de enero de 2018). *Emprendimiento femenino: Las barreras que genera el machismo en el ecosistema startup peruano*. *Gestión*. Recuperado de <https://gestion.pe/economia/management-empleo/emprendimiento-femenino-barreras-genera-machismo-ecosistema-startup-peruano-225498-noticia/?ref=gesr>.
- Pato & Teixeira (2019), *Entrepreneurship and Innovation Towards Rural Development Evidence from a Peripheral Area in Portugal*.

- Sanchez, J., Martín, S., Bel Durán, P. & Pérez, G. (2018). *Educación y formación en emprendimiento social: características y creación de valor social sostenible en proyectos de emprendimiento social*. DOI: <http://dx.doi.org/10.5209/REVE.62492>.
- Rojas A. Lorenzo D. (2021). *Environmental and social goals in spanish smes: the moderating effect of family influence*.
- Rodriguez, C. (2020). *Entrevista con Cynthia Rodriguez*.
- Stake, R. E. (1998). *Investigación con estudio de casos (Roc Filella, trad.)*. España: Morata. (Trabajo original publicado en 1995).
- Terjesen, S. & Lloyd, A. (2015). *The Female Entrepreneurship Index: An analysis of the conditions that foster high-potential female entrepreneurship in 77 countries*. DOI:10.13140/RG.2.1.2553.0723.
- Vásquez, M. C., Bueno, J.C, López, R., Rangel, A., Fernández, S.R., Niño, M., Medina, J., Enríquez, F.A., Hoyos, A. & Gutiérrez, S.T. (2019). *Emprendimiento en Cali* (1era. ed.) Colombia: Unicatólica.
- Vera, A., Priale, M., Fuchs, R., Espinosa, A., Seminario, M. & Ninahuanca, E. (2016). *Hacia una comprensión del ecosistema emprendedor social peruano: contexto y características del emprendimiento social en Lima*. doi: 10.4013/csu.2016.52.3.05.
- Wang D. Schøtt T. (2017) *building capability through networking with investors and researchers: co-creating financing and innovation in startups*.
- Welter, F., Brush, K. & Bruin, A. ( 2014). *The Gendering of Entrepreneurship Context* DOI:10.2139/ssrn.2557272.
- Yaqua (12 de Agosto de 2021). *Yaqua. Nosotros Yaqua*. <https://www.yaqua.pe/>.
- Yin, R. K. (2017). *Case study research and applications: Design and methods*. Sage publications.



## ANEXOS

### ANEXO I

#### GUIA DE ENTREVISTA A INGRID CLAUDET, GERENTE GENERAL FUNDACIÓN WIESE

Buenas tardes Sra. / Srita. \_\_\_\_\_, queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. También queremos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para el proyecto de tesis a realizar.

Etapas del modelo	Preguntas
<b>Historia</b>	<p>Sabemos que su institución fomenta los emprendimientos sociales en el Perú, nos podría comentar un poco de su historia.</p> <p>¿Cuándo y porqué nace el Programa Fondo Emprendedor?</p>
<b>Rol de género</b>	<p>¿Desde cuándo asumes la Gerencia General de F. Wiese? ¿Eres la primera mujer en esta posición?</p> <p>¿Considera usted que el rol de género hace que las políticas sean diferentes?</p> <p>¿Considera que el rol femenino tiene mucho que ver en los motivos de emprendimientos de valor social?</p> <p>¿Crees que los emprendimientos sociales se adaptan mejor a las mujeres?</p>
<b>Gestión</b>	<p>La entrada de una nueva gerencia en la organización representa un cambio. ¿Qué cambios o políticas has establecido para la fundación Wiese?</p>
<b>Alianzas</b>	<p>¿Qué características de Nesst consideraron para poder formar esta alianza?</p>
<b>Ecosistema</b>	<p>¿Qué tipo de ayuda es la que le brindan a los emprendimientos sociales? (Financiero, networking, donaciones etc.)</p> <p>¿Que representa para la Fundación pasar a formar parte del ecosistema de fomentar y apoyar el emprendimiento?</p> <p>¿Qué factores considera que obstaculizan la creación de emprendimientos sociales? ¿Qué se podría hacer para poder seguir fomentando este tipo de emprendimientos?</p>

<b>Portafolio</b>	¿Cómo así ustedes lo eligen? ¿Criterios que usaron? ¿Qué características del emprendimiento social tienen? ¿Qué planes tienen con ellos?
-------------------	--

## ANEXO II

### GUIA DE ENTREVISTA A EMPRENDIMIENTOS SOCIALES

Buenas tardes Sra. / Srta. \_\_\_\_\_, queremos agradecerle el tiempo que nos ha brindado para poder realizar esta entrevista. También queremos mencionarle que los comentarios e información que nos proporcione serán muy valiosos para el proyecto de tesis a realizar.

<b>Etapas del modelo</b>	<b>Preguntas</b>
<b>Motivación</b>	¿Considera que usted emprendió por necesidad o oportunidad? ¿Crees que los emprendimientos sociales se adaptan mejor a las mujeres?
<b>Educación</b>	¿Qué formación académica tiene usted? ¿La formación académica tiene influencia en la formación de emprendimientos? ¿Y el nivel que se tiene influye en el éxito en estos?
<b>Experiencia laboral</b>	¿La experiencia laboral previa es importante antes de iniciar un emprendimiento? ¿El rubro dónde se tiene experiencia influye en el rubro del emprendimiento?
<b>Networking</b>	¿Considera usted que el networking es una herramienta útil al momento de emprender un negocio? ¿Cuán útil lo considera?
<b>Rol de género</b>	¿Qué características adicionales considera que describen a un hombre emprendedor a comparación de las mujeres? ¿Qué rol juega el hombre en el mundo emprendedor peruano? ¿Considera que el rol de género cumple un rol importante en el enfoque del emprendimiento ya sea por resultados económicos o valor social?
<b>Financiamiento</b>	¿Cuáles son los principales factores económicos que facilitaron u obstaculizaron el inicio de su emprendimiento?

<b>Gobierno</b>	¿Qué obstáculos gubernamentales o políticas considera que existen en la actualidad que dificultan los emprendimientos? ¿Y a los de orientación a la creación de valor social? (SUNAT, INGESA, entidades reguladoras)
<b>Sociocultural</b>	¿Considera que existe algún tipo de dificultad mayor o discriminación social hacia los emprendimientos femeninos? ¿Y hacia los de creación de valor social?
<b>Valor social</b>	¿Por qué es importante para usted la creación de valor social en su emprendimiento? ¿Cómo describiría a la etapa inicial del emprendimiento con orientación a la creación de valor social? ¿Considera que las mujeres tienden a enfatizar más la creación de valor social que los hombres?
<b>Ecosistema</b>	¿De qué depende que una idea pueda convertirse en un proyecto exitoso y viable? ¿Basado en su experiencia cuáles son los elementos que hoy considera que se deben tener en cuenta al momento de emprender?

### ANEXO III

#### ENTREVISTA A FUNDACIÓN WIESE

Día 18 de Mayo de 2021, 3pm

Participan: Ingrid Claudet, Gerente General de Fundación Wiese; Diana Alejandra Ramírez de Nesst.

Entrevistan: Luz Marina Ferro, Nancy Matos y estudiantes del MBA: Desirée Jaime, Carlos Castañeda y Kaoru Wakabayashi.

#### **[00:00:00.360] - Luz Marina**

Buenas. ¿Me escuchan bien? Sí, solamente. Brevemente para saludarlas. Si trabajamos, es que estamos en una época de mucho trabajo. Me encanta poderlas saludar, conocerlas, eh? Sobre todo porque nos permiten dar una visión del ecosistema emprendedor porque analizamos. Perú, Argentina y Colombia. Y estamos analizando los 11 sectores de actividad en los que están los emprendimientos femeninos. Pero claro que lo social siempre es algo que se resalta en todos los emprendimientos. Asimismo aparece en los emprendimientos científicos, lo social siempre va a salir y bueno, eso es lo que quería comentarles.

#### **[00:00:48.180] - Nancy**

Listo. Muchas gracias, tenemos a Kaoru es uno de los estudiantes con Carlos, que son los dos estudiantes del MBA que como tema de tesis han escogido el emprendimiento social, ¿no? Y es la razón por la que estamos acá con por gentileza de Ingrid y Diana Alejandra. No sé si ustedes quieren decirnos algo antes.

**Luz Marina**

Pero bueno decirnos algo antes que empecemos o sí o si quieren un poco que nos ubiquen la institución, que yo creo que es importante saber quiénes son ustedes, que nos sitúa en la institución de la empresa y los estudiantes van a presentarse también.

**[00:01:40.950] - Ingrid**

Bueno. Nosotros también estamos muy contentos, emocionados de tener este acercamiento con el Centro de Innovación de Esan y su aliado en Colombia. Este. Por el lado de la Fundación, mencionar que la Fundación Wiese es una institución sin fin de lucro. Una de las más antiguas fundaciones, creada hace 60 años y tiene dentro de sus líneas de ayuda e principalmente ha estado asociada a lo que es gestión de patrimonio y gestión de patrimonio cultural y el desarrollo de los sitios arqueológicos.

Puntualmente en el norte. La costa norte e durante muchos años. Los últimos 30 años. Y adicionalmente tenemos, llevamos ciertos programas educativos que tienen que ver con calidad educativa para educación básica regular. Tenemos un pequeño programa de créditos educativos para educación técnica E y también un programa de ayuda humanitaria. Y lógicamente, a razón de la coyuntura en la que estamos metidos desde el año pasado, ha sido el programa, digamos, más activo y realmente la Fundación se ha volcado toda hacia el tema de la ayuda a mitigar los efectos de la crisis y todos sus programas están alineados con eso y el.

En la última línea en la que la Fundación se ha involucrado es el emprendimiento social, la innovación social. Y eso ocurrió en el año 2018, cuando empezamos a explorar e la manera de poder e digamos emprender una nueva línea de ayuda en la Fundación y que era lo que más estaba haciendo, lo que más futuro tenía. No, eh? Y empezamos poco a poco a involucrarnos y a conocer un poco más lo que es el ecosistema de emprendimiento social en el Perú.

¿No? nos acercamos a varios centros de innovación en universidades, empresas privadas y finalmente llegamos a Nesst e Nesst ya. Ale seguramente les va a comentar este mes tiene una especialización en acompañamiento de emprendimientos sociales y una experiencia en el Perú de un poco más de diez años. ¿No? este. Y junto con ellos, digamos que delineamos. Un nuevo programa, mediante el cual convocamos, seleccionamos, evaluamos y acompañamos profesionalmente a un portafolio de empresas. Luego de un programa, un proceso de selección, nos quedamos con cuatro, ¿no?

Y estas son las que forman parte del día del portafolio de Emprendimiento Social, el portafolio del fondo emprendedor, que es el nombre, el nombre que le dimos al programa.

**[00:04:47.370] - Luz Marina**

Puedo hacerte una pregunta Claudet.

**[00:04:49.050] - Ingrid**

Claro. Ingrid Claudet es mi apellido

**[00:04:54.060] - Luz Marina**

A pareció francés. Estoy trabajando ahorita para un congreso en francés. Entonces esto conecta eso.

**[00:05:00.150] - Ingrid**

De hecho es francés. Fue el apellido de bueno.

**[00:05:05.460] - Luz Marina**

Entonces Ingrid. Yo tengo una inquietud cuando tu hablas de emprendimiento social porque empieza a tomarse como concepto dado. Y cuando se focalizan en lo social que entiende que entienden. Por eso emprendimiento social desde las instituciones.

**[00:05:22.050] - Ingrid**

Bueno, para nosotros, como te digo, el tema de la aproximación al ecosistema de emprendimiento social, como se le conoce acá en el Perú, no se qué nombre usarán en Colombia, ¿eh? E ha ido ha empezado recientemente en el 2018, ¿no? en nuestro entendimiento o un emprendimiento social es aquel que por principio incorpora dentro de su modelo de negocio una comunidad vulnerable a la cual servir. Digamos que se este se fija como propósito poder promocionar, importar o ya no y lo los digamos los involucra dentro de como parte de su de su modelo de negocio de diversas maneras, ya sea porque les ofrece trabajo digno o porque los logos los ubica dentro de sus proveedores estratégicos o aliados estratégicos o porque les ofrece.

**[00:06:22.600] - Ingrid**

Productos o acceso económico a productos que de otra manera no podrían tener. No Eso es lo que nosotros entendemos como un emprendimiento social. No, están concebidos para incorporar dentro de su modelo de negocio la atención de alguna comunidad vulnerable que ellos despidan, cuyas necesidades decidan atender de manera sostenible. No, porque el éxito un negocio es la mejor manera de poder brindar ayuda y paliar el impacto que tienen en estas comunidades.

**[00:06:59.620] - Luz Marina**

Con esa conceptualización que proponen, es bastante amplio. Se pueden considerar organizaciones híbridas que pueden generar utilidad, pero que tengan impacto en poblaciones vulnerables.

**[00:07:11.140] - Ingrid**

Sí, sí, sí. De hecho, dentro de las. Durante el proceso de selección que tuvimos, tuvimos algunos esquemas híbridos, no donde incluso la misma empresa y tenemos una en el portafolio. No, tienen una empresa, una SAC y tienen a la vez una asociación civil sin fin de lucro, no una. Le sirven para unos fines, otra para otros y a través de la empresa, por ejemplo, generan utilidades. Las utilidades se invierten en la otra. La asociación a través de la asociación reciben donaciones de manera de poder usarlas eficientemente, no, y sin tener que pagar necesariamente impuesto a la renta, volverlas a reinvertir en el propósito social de la empresa.

**[00:07:56.830] - Ingrid**

En fin. O sea, sí, es bastante amplio. En general es bastante amplia la definición, no este y eh. Y se puede trabajar, ¿eh? A través de diferentes modelos y esquemas. No, en el Perú no existe.

Yo sé que en otros países. Existe algo así, digamos, un marco jurídico, un marco normativo que reconoce al emprendimiento social? No, acá en el Perú es un poco complicado. Incluso nos ha sucedido que algunas empresas tienen, como te decía, que crear esta doble figura para poder ser más eficiente en la gestión de sus recursos.

**[00:08:43.040] - Ingrid**

No, tenemos ahorita en el portafolio. Tuvimos una como finalista también, por ejemplo, que tenía un hotel y las utilidades del hotel servían para financiar e en parte los gastos de una escuela. A través de la cual brindaban un servicio educativo de muy buena calidad a comunidades muy, muy vulnerables. Entonces eso es la. La escuela era una fundación y el hotel era una empresa. No, era una sociedad anónima cerrada.

**[00:09:14.350] - Luz Marina**

Si interesante no, en Colombia, pasa lo mismo hemos visto, pues están también las corporaciones B, las B corporations que tienen los tres objetivos, pero si se dan muchas empresas que son empresas y su fundación.

**[00:09:35.300] - Ingrid**

Bueno, nosotros somos un grupo económico y su fundación no en realidad. Y eso está un poco más, un poco diferente incluso que eso no, porque digamos que existe el grupo Wiese ¿que es un conglomerado de algunas empresas peruanas, eh? Y existe la Fundación Wiese, la Fundación Wiese. Eh? Digamos que es la fundación que administran.

**[00:10:00.270] - Ingrid**

Los miembros de la familia, no, es una fundación familiar que está ligada a los directores de un grupo económico importante en el Perú. No.

**[00:10:16.070] - Nancy**

A mí me llama la atención que las dos caras que vemos representando a Fundación Wiese, son femeninas.

**[00:10:23.510] - Ingrid**

Y ¿cuál es la otra?

**[00:10:24.470] - Ingrid**

A veces Ale representa a nuestro aliado en el programa de emprendimiento en el Fondo Emprendedor Ale. Es la portafolio manager del Fondo Emprendedor y trabaja para Nesst. Nesst es el aliado con el cual nosotros tenemos el programa. Es eh donde vamos, que es el aliado con el que hemos iniciado este camino en el emprendimiento social y vamos revisando algunas opciones hace poco. No se si están, seguramente estarán enterados de esta iniciativa que se llama Próceres del bicentenario. Eh?

**[00:11:08.000] - Ingrid**

No! Dale, dale una miradita.

**[00:11:11.420] - Ingrid**

Eh?

**[00:11:11.770] - Ingrid**

Oh, próceres del Bicentenario es una iniciativa que surge de Kunan, de un UTEC, ah de UTEC, del Centro de Emprendimiento, de Innovación de UTEC y de un chico que se llama Álvaro Eisler de Mosaico que es un consultora. Y ellos tres deciden organizar un montón de key players, digamos. Creo que están una buena parte de ellos, no? Y a nosotros nos invitan como patrocinadores dentro del grupo del Comité de Inversión y Selección. No. Entonces ahí también estamos participando, no?

**[00:11:55.590] - Ingrid**

Y ahora para la siguiente etapa, porque nuestra etapa de portafolio con este, con este grupo de empresas ha sido bastante accidentada. No, lógicamente. Cuando estábamos con los memorándum de inversión cerrados y listos, nos agarró la pandemia de lleno y tuvimos que replantear todo. Ha sido muy bien difícil para todos, creo. Y entonces, lo que se tenía pensado hacer en esta etapa no se ha hecho exactamente así. Ha sido más un apoyo para la subsistencia de las de las empresas.

**[00:12:29.530] - Ingrid**

No nos toca mirar ahora. Qué va a pasar de. Qué va a pasar a partir del próximo año? Porque el compromiso con las cuatro empresas de ahora culmina este diciembre. Este fin de año sí, así que tendremos que ver qué hacemos, que hacemos en el fondo Emprendedor

**[00:12:53.190] - Nancy**

e Ingrid. Mi comentario era porque en lo que hemos investigado bueno, con Luz Marina, con los chicos, como que la teoría y todo dice que el emprendimiento social es una expresión femenina de las empresas y como justo, ustedes son dos personas que lideran esto y son mujeres. Nuestra pregunta era respecto a si esa elección no es tiene que ver con su género o o ¿con qué?

**[00:13:27.060] - Luz Marina**

¿Con valores femeninos?

**[00:13:30.720] - Ingrid**

La verdad es que lamento no estar alineada con el asunto, pero debo decir, en honor a la verdad, que no responde para nada a un tema este, como diría premeditado? No, en realidad. En general, en la Fundación yo pensaría que tenemos un un grupo bien diverso. No? O sí, es algo. Hay una característica es que el grupo es muy, muy diverso, no? Eh, en edades de géneros. en de todo.

**[00:14:03.420] - Ingrid**

En especialidades somos pocos, pero somos bien distintos. Y en general, la línea de medición tiene que ver con la meritocracia y no necesariamente como un tema de género. Ahora este. Bueno, en el caso del fondo emprendedor, Ale, Ale y yo somos mujeres este y nosotros estamos felices con Ale, no porque sea mujer, sino porque es una trome. Por eso este y nada. Si fuera hombre también lo hubiéramos elegido por las mismas razones.

**[00:14:36.750] - Luz Marina**

Pero hoy casualmente estaba para la presentación que tengo que hacer mañana revisando el concepto de emprendimiento social y lo que pasa es que se acerca mucho a valores femeninos, que es más lo, relacional, que no es lo económico, porque los en las culturas los valores masculinos son más como el desempeño, el resultado, el sí, hay otras dimensiones que es el cuidado. Si como sus valores que ya sin hablarnos de género, sino cuando uno habla de culturas.

**[00:15:13.350] - Ingrid**

Si en algún momento revisaba eso, también en algún momento creo que cuando enseñaba en Esán incluso hacía un mapeo así de lo que entiende Naciones Unidas por Sociedades. No sé si las Naciones Unidas o era otra encuesta global. No, hoy no me acuerdo global index,

**[00:15:32.160] - Luz Marina**

bueno, creo que es el index global.

**[00:15:37.380] - Ingrid**

Bueno. Bueno. Whatever. hay una institución que hace como que un mapeo, no y divide las sociedades, eh? Por algunas que están más enfocadas en valores que ellos llaman masculinos o femeninos. Y entiendo que las sociedades nórdicas tienen que ver más con valores femeninos, no? Eh? Y si, pues como dices tú, los masculinos están más enfocados en el performance, en llegar a la meta. No, esté en la competición de la competitividad, la competencia y esto.

**[00:16:11.550] - Ingrid**

Mira, debo decir honestamente que no nos hemos puesto a reflexionar sobre el tema, eh? A lo mejor sea algo inconsciente porque yo soy o soy mujer este y tengo una sensibilidad social que me lleva a hacer lo que estoy haciendo ahorita, porque Nancy me conoce de mis otras vidas y sabrá que ha habido una, un cambio de camino no es de. Pero nunca hemos estado. Por lo menos no en la Fundación, orientados a tomar decisiones en función de privilegiar algo que tenga que ver con el hecho de que de que hayan mujeres de por medio.

**[00:16:59.520] - Ingrid**

No sé si me explico. No, si he adquirido un resultado. En realidad no. Y en algún momento me cuestionaba que, en la Fundación, porque el equipo está en Lima, en la Fundación, que es muy chiquito, todas somos mujeres, ¿no? Y ahora sí que todas somos mujeres. Pero en mi defensa decía yo en El grupo hay muchos hombres, así que bueno, ahí vamos balanceando. Antes de llegar a Ale había un manager que era hombre hombre y yo decía si. ¿Ale, yo no sé si tú quieres decir algo?.

**[00:17:34.870] – Diana Alejandra**

Si de hecho nosotros sí tenemos, eh? Eh? vemos mucho un enfoque de género dentro de los portafolios de las empresas. Bueno, lo primero les cuento un poquito de Nesst. Por si no han escuchado, nosotros somos una ONG. Nuestra base es esta en California, en Estados Unidos y tenemos operaciones en Europa, centro occidental y en casi toda Suramérica. Ahorita estamos en Colombia, Ecuador, Perú, Chile y Brasil. E Como dijo Ingrid, tenemos más de diez años operando en Perú y eh.

**[00:18:14.470] - Diana Alejandra**



Nuestra misión es. Apoyar a emprendimientos sociales que tengan un impacto positivo en las comuni. en comunidades vulnerables. Entiéndase comunidades vulnerables, como un grupo de personas que tiene alguna desventaja económico o social frente a la sociedad, de manera regular, por medio de la generación de empleo, generación de ingresos dignos y sobre todo, que era lo que mencionó Ingrid, que sea sostenible en el tiempo y no sea algo de un impacto de una vez o de un programa, sino que se genere eso sustentabilidad a lo largo de los años.

**[00:18:55.550] - Diana Alejandra**

Esa es nuestra misión. Nosotros a cada uno de nuestros programas es con el grupo Wiese del Fondo Emprendedor. Y nosotros, como Nesst, si trabajamos e todo lo que es género. Si evaluamos eh el número de mujeres en posiciones, en cargos directivos, el número de mujeres en posiciones, en cargos medios hacia abajo en cada una de nuestras empresas. Si evaluamos

**[00:19:26.130] - Luz Marina**

Mas como lo de agendas como agenda social, más en equidad, como de agenda social, más el 20/20, 20/30 que haga

**[00:19:36.060] - Diana Alejandra**

que haya como una igualdad de oportunidades, no?

**[00:19:40.590] - Diana Alejandra**

Y si bien no tenemos restricción, digamos, para apoyar alguna empresa, para definir alguno de nuestros programas, no tenemos un programa dirigido exactamente a mujeres emprendedoras, si tratamos de crear un balance. Ya. Entre todo y de hecho, la mayoría de nuestros emprendimientos, de hecho la mayoría, todos los de, todas las empresas que tenemos en el fondo emprendedor son parejas. Son, eh? Mujer y hombre, y los dos están en posición de toma de decisiones y posición gerencial, no, como tal, como.

**[00:20:16.340] - Diana Alejandra**

Como fundadores. Entonces nosotros como organización, si evaluamos todo y ya estamos construyendo toda una data e sobre la participación de la mujer y la igualdad de la mujer en el entorno de emprendimiento.

**[00:20:34.320] - Luz Marina**

Interesante ¿Cómo operan? Cómo operan? Cómo se acercan a los emprendimientos? ¿Cómo los evalúan? ¿Cómo entró Empana Combi que la que hemos estudiado?

**[00:20:47.020] - Diana Alejandra**

Mira, nosotros como organización, tenemos diferentes alianzas con diferentes organizaciones, empresas, tenemos la Alianza del Fondo Emprendedor con con la Fundación Wiese y sacamos programas, convocatorias públicas e dependiendo de cada programa son los requerimientos, digamos con doble o doble WWF y ahí tenemos un programa exclusivo para la Amazonía. Entonces son empresas que tienen que ver con biodiversidad, biotecnología, etcétera. O que tengan un impacto social en específico, generación de ingresos o generación de empleo. Con el fondo emprendedor.

**[00:21:29.370] - Diana Alejandra**

Y es así. Evaluamos, estructuramos el programa, sacamos una convocatoria abierta, recibimos las postulaciones de los emprendimientos interesados y pasan por todo un filtro de evaluaciones, ¿no? Después de hacer como el primer filtro, hacemos entrevistas con cada uno de ellos. De ahí, de ese filtro sale visita campo cuando se puede. En este momento está un poco detenido, pero en su momento es visita campo, conocerlos personalmente y entramos en un proceso de Due diligence.

**[00:22:02.790] - Diana Alejandra**

Para ya definir las empresas que acercarán parte de los programas y que entrarían dentro del portafolio de Nesst.

**[00:22:11.900] - Luz Marina**

¿Que Excluyó a la empresa? ¿que excluyó la empresa?. A qué empresa la saco y desde el principio digo, no y esto No va.

**[00:22:20.990] - Diana Alejandra**

Mira el primer filtro para nosotros como Nesst, porque es nuestra misión. Es que tiene que involucrar en su modelo de negocio, el trabajo con comunidades vulnerables. Ya sea como lo explicó Ingrid al principio, involucrándonos como proveedores. Como ver trabajadores? O como e? Clientes que pueden acceder a servicios de una manera mucho más favorable. O de una manera, pues e posible para para estas comunidades, ¿no? O que también capaciten y tenemos un modelo de país mejor, sea o generen puestos de trabajo para comunidades también vulnerables.

**[00:23:05.560] - Diana Alejandra**

Entonces si o sí. Tienen que tener en su core ese impacto social.

**[00:23:13.640] - Nancy**

Ale, yo creo, antes de dejarle la palabra a los chicos, porque ellos tienen su portafolio de preguntas, ¿cómo es que ustedes ven este, eh? Digamos, esta orientación por parte del ecosistema que apoya el emprendimiento en el Perú, hacia lo que es emprendimiento social, etc.. Con respecto al resto de Latinoamérica, en Perú está recién naciendo en Perú. Va pues tiene más trayectoria. ¿Qué es lo que ustedes perciben respecto a lo que es el emprendimiento social del Perú?

**[00:23:46.950] - Diana Alejandra**

De hecho, el año pasado lanzamos un primer diagnóstico del emprendimiento social en Perú. Lo sacamos también justo y fue uno de los casos. La Fundación Wiese en Perú, Perú están naciendo el tema de emprendimiento social. Estamos en una etapa temprana. Nos lleva ventaja. Países como Colombia y como México. México está bien desarrollado en todo lo que es emprendimiento con impacto social sobre todo. Pero estamos, estamos cogiendo fuerza. Organizaciones como Kunan, como nosotros, como Acumen e está apostando en el desarrollo de este ecosistema, no solo al ecosistema emprendedor general que ya en Perú está bien posicionado, sino enfocándonos en el emprendimiento social.

**[00:24:39.700] - Nancy**

Chicos Desi, Kaoru, Carlos, ¿quién arranca?

**[00:24:43.870] - Desiré**

Yo comienzo primero agradecerle por su tiempo. En realidad ha sido un placer conversar con ustedes y escucharlas. Nosotros tenemos preparadas algunas preguntas ya puntuales de cara a la investigación que estamos haciendo. Entonces quisiéramos ver si nos pueden ayudar contestándolas. En primer lugar. Para. Para Ingrid es. Eh. Desde cuándo asumiste la gerencia general de la Fundación Wiese y eres la primera mujer en hacerlo? O ya han tenido algún otro representante femenina en este puesto?

**[00:25:22.950] - Ingrid**

Yo soy la primera gerente general de la Fundación Wiese y la primera gerente general es una mujer y no es gerente general por ser mujer. No he. El cargo no existía cuando cuando me contrataron no, ¿eh? El cargo fue creado para que la Fundación Wiese tuviera su su propia. A ver su propio equipo estratégico, no, normalmente todos los temas de la Fundación estaban como que diluidos dentro del equipo corporativo y eso hacía que que los gerentes corporativos, te imaginarás el tiempo que le asignaban a los temas de la Fundación, cuando tenían objetivos de Profit y todo esto, no?

**[00:26:10.370] - Ingrid**

Así que tomaron la decisión. Por eso y por algunos temas políticos internos de crear esta instancia, digamos, para el mejor manejo de la Fundación. Y lo que pasó desde que yo llegué es que de alguna manera la Fundación fue separándose poco a poco y ganando su autonomía, su independencia operativa y su autonomía también en la toma de decisiones, lo cual es bastante saludable, creo yo. Eh? Pará, pará, pará, digamos el planeamiento estratégico de la Fundación, no?

**[00:26:44.760] - Ingrid**

Eh? Entonces, ahora más bien el grupo es proveedor de la Fundación, no? Eh. Yo tengo un portafolio manager del de. Bueno, Ale es Portafolio, manager del Fondo Emprendedor, que es uno de los programas de la Fundación, pero la Fundación tiene su portafolio manager en W Capital SAFI, que es la E, la Sociedad Administradora de Fondos de Inversión, a través de la cual e invertimos el patrimonio de la Fundación para generar sus rentas, las rentas sostenibles que nos permiten involucrarnos en programas de largo aliento.

**[00:27:23.640] - Ingrid**

No es.

**[00:27:25.930] - Desire**

Ya perfecto, siguiendo en línea con lo que nos comentas, qué cambios o políticas nuevas que antes? Adicionales a las que ya nos nos explicaste el tema de desligarse un poco más el tema de mayor autonomía y eso que otras cosas o políticas. Se han establecido desde que tú asumiste este reto ¿no? alguna adicional.

**[00:27:49.500] - Ingrid**

Bueno, básicamente orientadas a tener autonomía total de las decisiones del grupo. Varias políticas de inversiones, por ejemplo eh, los mandatos de inversión del Fondo no, e indican que nosotros vamos a invertir en ciertos activos que generen rentas predecibles, estables y periódicas. No, esas políticas de inversión se definieron luego que yo llegué, todo el tema de,

digamos, gestión de talento y de personas y toda la parte organizacional de la fundación, que, como te digo, estaba diluida entre los miembros del grupo corporativo, se definió que hay equipos que están asignados puntualmente a los programas y otros que dan servicio, no, en políticas de comunicación, de difusión.

**[00:28:44.820] - Ingrid**

No hicimos todo un desarrollo de branding para la Fundación Wiese y también para el complejo arqueológico El Brujo, que trabajamos de la mano con el Ministerio de Cultura hace muchos años. Y las políticas de los mensajes que debemos comunicar de. De las plataformas que teníamos que crear, etcétera. No al interno de algunos programas. También varias otras cosas, no políticas de gestión de colecciones política editorial. La política editorial de la Fundación Wiese fue algo que se creó también con la nueva gestión.

**[00:29:26.580] - Ingrid**

Muchas. Yo creo que yo te diría que desde que existe esa instancia y que se considera la fundación ya como un ente más autónomo e un, uno de los cambios más importantes ha sido precisamente la definición de política para la adecuada toma de decisiones en la Fundación, No. Políticas de Investigación Científica. Hemos hecho esto también varias, varias otras cosas, no que están ligadas en realidad a mantener una gestión independiente, que pueda ser capaz de formular estas políticas y llevarlas a las instancias de gobierno para que ahí se tomen las decisiones sobre si se aprueba o no.

**[00:30:08.900] - Nancy**

No, eso es. Es perfecto.

**Ingrid**

Y una una. Una cosa en relación al tema de igualdad de género, género o equidad de género, debería decir más y mejor, digamos. Cuando nosotros empezamos con el Fondo Emprendedor y con Nesst; Nesst, no hacía todo esto de la medición de los indicadores. No, eh, no lo trajo a nosotros como una política de Nesst en ese momento. Creo que es algo relativamente nuevo y se ha incluido en sus indicadores recientemente.

**[00:30:52.560] - Ingrid**

Como parte. Como parte de los. De las variables que ellos están interesados en sí. No, pero al comienzo no fue planteado así en. En los indicadores de desempeño de los emprendimientos sociales, al momento de configurar el portafolio, ni en el lanzamiento de la convocatoria, no, eso, eso ha venido después y ha sido incorporado dentro del programa del programa del Fondo Emprendedor, no?

**[00:31:29.370] - Desiré**

Ya, y en este sentido, en cuanto al programa de fondo emprendedor, que tipo de ayuda es la que se les brinda a los emprendimientos seleccionados, a las empresas seleccionadas, networking, financiamiento, algún tipo de capacitación?

**[00:31:44.840] - Ingrid**

O bueno, los clásicos son los clásicos, no los que se ofrecen siempre en este tipo de programas. El acompañamiento profesional permanente uno a uno, que es el que es el trabajo que

desempeña Ale, este y algunas. Algunos. Mentorías Algunos. Algunas clases, algunas eh? Master class, webinars y estas cosas de lo que ofrece Nesst a través de su red de mentores. Eso también en algún momento, les ofrecemos ayuda a través de algunos contactos que también tenemos al interior del grupo o personalmente, nosotros con la Fundación ¿no? hace poco, el fin de semana pasado tuvimos un incidente con una de las emprendedoras que había tenido un tema, por ejemplo con SUNAFIL y bueno, inmediatamente los apoyamos también en esas necesidades que puedan surgir de manera imprevista y siempre estamos a la disposición, no por si es que podemos colaborar por ahí siempre.

**[00:32:51.150] - Ingrid**

No falta alguien que ya medio oye, conoces a tal? Oye, me puedes ayudar con esto, no? Eh? Y eso básicamente y lógicamente el financiamiento, ¿no? les damos alrededor de 50000 dólares a cada emprendimiento y que se entregan sobre la base de un plan de trabajo, un modelo de ya un un memorándum de inversión sobre la base de un modelo financiero donde se definen o se estiman proyecciones, no flujos de ingresos, de gastos y de costos. Se definen las necesidades de caja y objetivos de ingresos.

**[00:33:29.160] - Ingrid**

De Vida lo. Lo clásico en la gestión de un portafolio. Y eso se va monitoreando, se va revisando mes a mes con nosotros. No eh? Y cada vez que hay que hacer algún desembolso. Porque estos 50 mil dólares nos entregan el día 1. Sino que se van entregando en función de lo que se ha diseñado para cada una de las empresas. Pues entonces se convoca al Comité de inversiones para evaluar la decisión del desembolso este antes de de ejecutarla.

**[00:34:01.230] - Ingrid**

No, eso es básicamente como tú lo has dicho. Networking, financiamiento y acompañamiento profesional permanente son las tres cosas, no la etapa de portafolio que dura dos años.

**[00:34:12.930] - Desiré**

Eso es ya. Y ahí. Y para qué? Para conocer un poco más sobre la alianza que tienen con Nesst. Cómo inicia esta alianza? Cuál es el motivo principal y qué características de Nesst consideraron para formar esta alianza con ellos?

**[00:34:33.210] - Ingrid**

La Alianza, como comentaba, la Alianza empieza porque la Fundación decide explorar el mundo del emprendimiento social. Originalmente nos habían recomendado, trabajamos con un consultor que con el cual revisamos nuestro planeamiento estratégico justo el momento en que estábamos haciendo esta separación y ellos nos recomendaron. Hacer una especie de concurso, algo parecido a lo que hace Kunan. Y nosotros nos pusimos a explorar un poquito más allá y vimos que habían varios haciendo eso y más bien, que no había nadie haciendo acompañamiento portafolio y nos parecía que nuestra la.

**[00:35:12.250] - Ingrid**

Digamos que sería una ayuda mejor ¿no? ayudar a transitar a estos emprendimientos por esta primera. Estas primeras etapas, que son tan duras para ellos, con financiamiento y con acompañamiento profesional, que simplemente hacen un concurso de entregar un cheque y de ahí no tener más, más, más noticias. Así que nada, nos embarcamos con él en esa tarea. Y en ese momento, cuando estábamos buscando un aliado, buscamos. Buscamos a una, dos

universidades, a una empresa privada que estaba muy asociada a temas de innovación social en ese momento y a Nesst nos recomendaron buscar a Nesst, no?

**[00:36:01.820] - Ingrid**

Y finalmente nos decidimos por Nesst, por bueno, después de evaluar varias cosas por el tema de especialidad. No, porque ellos se especializan en emprendimientos sociales y eso fue lo que finalmente motivó que este, por lo menos desde el lado de la fundación que nosotros, los escogiéramos a ellos como aliados para el programa, no?

**[00:36:29.380] - Luz Marina**

Tengo una preguntita y que para tu mencionaste Ingrid que ustedes financian en etapas tempranas y que también financian algunos elementos del emprendimiento social. Qué es lo que financia y en qué etapa específicamente?

**[00:36:48.070] - Ingrid**

Son emprendimientos sociales que están en las primeras etapas de desarrollo, o sea, ya tienen un producto servicio y que está validado en el mercado, ya están vendiendo, tienen facturación?¿No?, pero. Pero están en esa etapa probablemente más dura, donde se quedan en el camino casi todos y donde nadie ofrece dinero. No, lo cierto es que he a ver la contribución. Una de las contribuciones más grandes de la Fundación, Creeria yo más allá del dinero es hacer posible los recursos económicos que sirven para sustentar el programa, ¿no?

**[00:37:27.910] - Ingrid**

Es decir, digamos, el trabajo que hace Alejandra y todo ese know how que traen. Nesst es patrocinado por la Fundación Wiese. No, es para el programa Fondo Emprendedor. Por lo menos ¿no? Entonces digamos que hoy hay dos, dos financiamientos o dos patrocinios, uno que es a cubrir los gastos propiamente del programa y hacerlo posible, y otro que es el fondo que se entrega bajo diferentes mecanismos o herramientas de financiamiento a los emprendimientos sociales. La característica que tienen los emprendimientos que nosotros e impulsamos o promovemos, digamos, a través de este programa, es que están en una etapa tal en su desarrollo, que no son sujetos de créditos, en instituciones es tradicionales, digamos, financieras, ni tampoco están en posibilidad de levantar capital en otros fondos, no?

**[00:38:28.720] - Ingrid**

Entonces es. Digamos, si bien es cierto, es un impulso, eh? Y no necesariamente es entregar el dinero, porque muchas veces se entrega bajo el mecanismo de fondos revolventes o de donaciones revólventes o de crédito blando, eh? Si es un programa altamente subvencionado, no es un programa rentable. Per sé, el fondo emprendedor no es rentable, no, el fondo emprendedor, es una contribución de la Fundación Wiese, pero se contribuye a través del propio programa, primero para hacerlo posible y segundo, para destinar parte de los recursos a financiar los emprendimientos que forman parte del portafolio, no?

**[00:39:15.300] - Ingrid**

Entonces este, no es un fondo de inversión donde lo que se hace es que a través de las utilidades o, si a través de profit de las empresas que están en el portafolio, se financian los gastos, digamos, o el costo de la operación del fondo. No, la operación del fondo es financiada por la Fundación Wiese y adicionalmente se destina dinero para impulsar el crecimiento de las empresas que forman parte del portafolio, no? Y lo que nosotros hacemos como una de nuestras

principales contribuciones es poner, digamos, el expertise nesst al servicio de estas empresas del portafolio a las que definimos de manera conjunta.

**[00:40:04.060] - Ingrid**

Este acompañar durante durante dos años. Entonces ese es un poco un poco distinto, no? Porque ya sabes, existe el espectro este que va desde la filantropía pura y dura hasta el profit for profit. No, nosotros estamos saliendo de la filantropía, en las primeras partes del espectro, diría yo. No, eh? Y. Sí, eso, eso es, no? Entonces, eh? Hay que ser, hay que ser también, eh?

**[00:40:39.950] - Ingrid**

Pienso yo sinceros en decir que que este programa, es un programa de carácter filantrópico, no digamos de cara hacia las empresas. Si hay un tema de sostenibilidad, de enseñarles a ser autosostenibles, a gestionar sus negocios. Y lo que aspiramos es a que, después de que salgan de la etapa de portafolio, ellos puedan andar por sus propios medios. Y aspiramos a poderles haber trasladado otra vez de dos años de seguimiento en el portafolio, algunas competencias gerenciales que ellos necesitan para luego ser sostenibles.

**[00:41:14.840] - Ingrid**

Pero para que eso sea posible, se requiere capital filantrópico, no? De hecho, bueno, vale, te podrá contar mejor, eh? Así como la Fundación hace eso por el Fondo Emprendedor, la Fundación Wiese, ellos también se financian para sus otros programas, de otras fundaciones y de otros fondos. No, es de y en general es, digamos. El corte de este tipo de programas? No, no, no son un fondo de inversión per se.

**[00:41:49.160] - Luz Marina**

Y poder financiar es la operación de las empresas sociales. Si alguna de ellas quiere hacer algo en la internacionalización de su emprendimiento social, como que generar impactos en otros países y eso también podría estar dentro de sus mismos recursos que les dan.

**[00:42:09.980] - Ingrid**

Sí, claro. No, no hay Lim. No hay limitación en ese sentido. No, de hecho, una de las cuatro empresas que nosotros acompañábamos o empezamos a hacer algunos algunas primeras operaciones de exportación de sus de sus productos, no, eh. Pero digamos que nosotros no fim, no financiamos el escalamiento agresivo de las empresas o o e o la preparación de las empresas para levantar dinero en el mercado de Capitales. O sea, en esa etapa. No, no, no estamos.

**[00:42:44.990] - Ingrid**

Estamos en una etapa anterior no, anterior donde donde como te mencionó, las empresas que forman parte del portafolio no están en condiciones de ir a la banca tradicional, o al mercado capitales a poder levantar dinero e Apalancándose en los flujos proyectados de sus negocios. No, no, no estamos en ese, en ese, en esa etapa de desarrollo. Y no estamos a propósito en la fundación, porque cuando uno mira el mapa por ahí han habido algunos esfuerzos. Ale!

**[00:43:18.950] - Ingrid**

Vas a hacerme acordar de cómo se llama la institución esta que ha hecho todo mapeo del ecosistema latinoamericano. Eh? Cómo? **Ande**, ande. Efectivamente, Ande ha hecho todo un mapeo de todos los actores, no? Eh? Nosotros estamos al comienzo del espectro y somos muy

poquitos los que estamos ahí en verdad. De hecho, en Perú creo que creo que estamos nosotros, ¿no? Y los que ustedes consiguen a través de sus de sus otros trabajos.

**[00:43:53.210] - Diana Alejandra**

Por eso, para el ecosistema en Perú, la alianza que tenemos NESST y Fundación Wiese con el fondo de Emprendedores es un hito, porque de hecho es el primer grupo peruano en apoyar el emprendimiento social en Perú. Eh? Porque los demás programas. El apoyo viene de afuera o viene de alguna multilateral o de alguna empresa que está un poco en la tipo Coca Cola, por ejemplo, no, que es, es una una empresa globales, es multinacional. Por eso es tan importante este fondo emprendedor.

**[00:44:29.630] - Diana Alejandra**

Porque es la primera inversión peruana en invertirán en desarrollar el ecosistema peruano es es, marcó un hito en el ecosistema y hemos sido un caso de estudio y de invitación en varias partes para para exponerlo, pero para resolver también un poquito. La pregunta de Marina, el uso de fondos del aporte que se le da a las empresas se define en el momento que desarrollamos el memorando de inversión. Ahí al. Cuando hacemos el diligente conversamos con la empresa, la conocemos a fondo.

**[00:45:04.940] - Diana Alejandra**

Ahí detectamos cuáles son las necesidades que ellos tienen, si es inversión en activos. Si es construcción de de su plan de producción o si es la contratación de un especialista o de un personal especializado para una de sus áreas, por ejemplo, no, entonces detallamos hoy el uso de los fondos. Pero es abierto, abierta la necesidad de cada una de las empresas. Y ahí se detalla y como dice Ingrid Solitos vamos desembolsado en los fondos a medida que vamos viendo la aplicación de los mismos y los resultados de las empresas.

**[00:45:43.400] - Diana Alejandra**

Y de hecho, ahorita en Pandemia todos nos cambió, todos nos cambió, los que los planes que teníamos inicialmente se han ido básicamente a apoyar a la empresa, a las empresas, a poder pasar este problema.

**[00:45:55.700] - Ingrid**

Sí, y las proyecciones que teníamos agarramos así las botamos a la basura casi, porque realmente ninguna se cumplió, no? De pronto cuatro meses cerrados y algunas de ellas de verdad que lo han pasado muy duro. Sobre todo una de ellas está vinculada directamente al turismo receptivo. O sea, la venta del año pasado ha sido literalmente cero. Ha tenido que reinventarse parada para poder obtener recursos a través de crowdfunding y de algunas plataformas especializadas en eso para poder mantener su vínculo con la comunidad que atienden, que es una comunidad de llameros altoandinos e.

**[00:46:34.370] - Ingrid**

Como principal, como principal este, digamos principal punto crítico no? Eh. Yo creo que en ese caso, por ejemplo, el valor más importante a proteger de la empresa es su vinculación con la comunidad. En eso se sustenta todo, sus modelos de negocio y también su impacto social. Entonces, ellos han sido muy, muy resilientes y proactivos en agenciarse, en buscar este tipo de financiamiento que no tenían previsto en las proyecciones originales para poder conseguir dinero, para poder seguir haciendo actividades con la comunidad.



**[00:47:14.840] - Ingrid**

Y nosotros, tanto Nesst como la Fundación Wiese, hemos dispuesto de parte de lo que originalmente iba a usarse en algunas inversiones en activos que ellos pretendían hacer para poder sostener el Cash en el. Como se dice. Las necesidades de caja mínimas para mantener activa, operativa la empresa, no eh, eso. Eso es lo que ha sido, no, eh? Cada una de las empresas ha sido toda una historia en este año. Todo un desafío realmente mantener el programa.

**[00:47:48.730] - Ingrid**

Creo que no nos hemos bautizado, pero sí en gran forma y brillante estilo en el programa de fondo Emprendedor. En nuestra primera incursión en el ecosistema de emprendimiento social, nada menos que en la pandemia del COVID diecinueve no ha sido. Pero así como. A ver si pueden esto

**[00:48:07.450] - Diana Alejandra**

Pueden con todo.

**[00:48:10.060] - Luz Marina**

Se tocó reinventarse a ustedes pero les toco acentuar lo social.

**[00:48:14.260] - Ingrid**

Finalmente, la verdad que si mira. Y una cosa muy bonita que nos ha pasado a razón de la pandemia es que bueno, como les contaba la Fundación el año pasado, el año pasado movilizado cerca de medio millón de dólares, en programas de todo tipo de ayuda, con o con el sector salud, no, con Essalud, con el Ministerio de Salud e Para familias vulnerables. Este e incluso para para el INPE, para las fuerzas del orden. Hemos estado bastante activos en nuestro programa de ayuda humanitaria.

**[00:48:55.470] - Ingrid**

No con diferentes aliados y y una de las cosas lindísimas y que a mí me gustaría explorar. De hecho hablaba con Kunan respecto a esto, no, porque podría incluso volverse una. Una línea de trabajo interesante para la Fundación, es hacer filantropía a través del emprendimiento social. No lo probamos en la pandemia con tres emprendimientos? No, eh? Aún no les dimos cash transfer, los bonos de dinero para las familias vulnerables, eh? Y con otro hicimos canastas y con otros dos.

**[00:49:32.610] - Ingrid**

Si hicimos no con uno, hicimos canastas de víveres que nosotros hicimos, pero era es una marca de ropa femenina y ellos no confeccionaron mascarillas de tela, que pusimos en las canastas de víveres. No, eh? Y el otro hacía estos escudos faciales, y también entonces les colocamos órdenes de compra a empresas de nuestro portafolio de emprendimiento social, no unas órdenes de compra que tuvieran doble propósito. Por un lado, sostenerlos, no darles un poco de caja durante la pandemia y por el otro lado que nosotros también tuviéramos e estos estos productos para meterlos dentro de nuestras canastas de víveres, con las cuales llegamos a muchas comunidades vulnerables.

**[00:50:20.400] - Ingrid**

Familias vulnerables a nivel nacional, no? Entonces es muy chévere porque es un método súper garantizado. Si saben que para hacer filantropía una de las cosas más críticas es tener buenos aliados y garantizar que la ayuda llegue al punto de destino. De hecho, yo personalmente muchas veces he estado ahí, ahí no este. Esto es muy, muy importante. Pero cuando uno tiene un vínculo cercano con un emprendimiento social que a su vez ha construido una relación de confianza con una comunidad vulnerable, tú tienes la garantía casi total, no de que la ayuda va a llegar, porque no, solamente le conviene a la persona que la recibe, sino al intermediario.

**[00:51:08.190] - Ingrid**

En este caso la empresa social no? Entonces hemos hecho algunas cosas el año pasado que han sido muy chéveres y el año previo incluso. Bueno, hicimos otro programa, también una construcción de unas cocinas mejoradas también a través de uno de ellos, no de uno de los emprendimientos sociales, y nos ha ido súper bien, muy, muy bien.

**[00:51:30.590] - Luz Marina**

Pensaba yo que en Perú que tienen tantas especies que ayudan a reforzar las defensas y no sé, pues que en este momento es parte de lo que se está buscando. Que la I. Eh? Pues no es directamente probado esto, ya hablamos con una emprendedora científica de Perú y me quedé pensando en esas cosas. Le habla de la maca es si la maca y eso es un super potenciador de las Defensas. Bueno, puede tener varias aplicaciones, pero si por ese lado, ya que tú lo mencionas, Ingrid podría ver muchas posibilidades en especies que generen impactos en la salud, especialmente para enfrentar y o ayudar a la población enfrentar problemas.

**[00:52:19.600] - Luz Marina**

La pandemia no? Y la población más vulnerable que a veces como que la alimentación no están tan n balanceada. No sé si con una soñar con tu rostro es bueno.

**[00:52:31.480] - Ingrid**

Y en temas de nutrición y todo es ya otro el y en fin, es. Es. Es un poco chocante. Nosotros vivimos en el país, de uno de los países con mayor biodiversidad del mundo, no? Sin embargo uno se va a la comunidades altoandinas y sobre los 4000 metros comen papa todos los días y papa con papa no? Entonces uno se pre y bueno. Cuando uno nosotros estamos e íntimamente relacionados con la disciplina arqueológica por lo que hacemos en otros programas, no sabemos.

**[00:53:08.700] - Ingrid**

Existe evidencia científica que demuestra que el antiguo Perú se comía fantásticamente, no que la dieta estaba sustentada en unos granos que son granos, que hoy día les dan a los astronautas que van a la NASA. O sea, kinua,, hamaca, kiwicha, kañihua, ñopo. Es decir, no cualquier cantidad de alimentos super foods. E cuyo conocimiento ancestral era. Conocido y está documentado y todo eso se perdió y todas esas comunidades. Hoy comen papa con papa, no, eh?

**[00:53:46.800] - Ingrid**

Bueno, ahí olvídate, ni siquiera me lleve por ahí porque se nos va el tiempo de la conversación y vamos a hablar de otra cosa que no es emprendimiento.

**[00:53:56.880] - Nancy**

Hay más, que dejar a Kaoru y Carlos y el equipo que creo que tienen que preguntas ustedes

**[00:54:04.950] - Desiré**

Si quería despedirme y agradecerles por la oportunidad, yo me tengo que ir ahorita una reunión urgente que no puedo cancelar, pero muchísimas gracias. Nos han ayudado horrores y sobre todo inspirado en que se pueden hacer las cosas diferente, no? qué es lo que estamos buscando hacer también con esta tesis? Entonces nada, muchas gracias. Sí, y éxitos en todo lo que se les venga.

**[00:54:26.400] - Ingrid**

Gracias Desiré Gracias.

**[00:54:30.590] - Kaoru**

Sí, bueno, este como para culminar este bueno, quedan un par de preguntas, pero justo están enfocados a esto, lo del rol de género, que por teoría nosotros pensábamos de que efectivamente los emprendimientos sociales estaban más orientados a a las mujeres, no? Pero bueno, es que nos dieron mi punto de vista que también nos abrió el mundo.

**[00:54:57.310] - Ingrid**

Pero mira. En general. Te digo por por las experiencias con otro aliado que tenemos, que es una ONG que hace mucho microfinanzas, eh? Entiendo que los programas de microfinanzas están muy fuertemente anclados en mujeres, cabezas de familia, no, eh? Y de hecho, de hecho hay un tema de género fuerte ahí. Han sido diseñados así y en el caso de la Fundación, en el programa Calidad Educativa que tenemos nosotros, eh? Si trabajamos equidad de género, no eh?

**[00:55:36.520] - Ingrid**

En el sentido de que estamos seguros y además está documentado que promover la equidad en general, no a nivel educativo, produce una mejor experiencia o un mejor proceso de enseñanza aprendizaje. No, eh? Pero ya te digo, eh? Por lo menos en el caso de la Fundación. Si uno de nuestros valores institucionales son 3, la identidad, la solidaridad y la equidad, y en la página web están las definiciones para que no haya duda de que entendemos por cada uno, no en el caso de equidad para nosotros del igual valoración de los peruanos y las peruanas no este y el acceso y el compromiso por el trabajo para el acceso a las mismas o para la igualdad de acceso a las oportunidades.

**[00:56:28.530] - Ingrid**

No! Pero ya te digo, por lo menos desde el lado de la Fundación entendemos la equidad como un concepto mucho más amplio, no solamente una equidad de género, sino que es la igualdad incluyente, claro, de los seres humanos en general. No, hay poblaciones vulnerables, o sea, la igual valoración de la vida del ser humano, ya sea que sea pobre, que pertenezcas a una comunidad vulnerable, rural o que no tiene como lengua originaria el español.

**[00:57:04.850] - Ingrid**

E. E. O que seas mujer y que por eso estés en una posición de vulnerabilidad especial, no? O que seas pobre, o que estés enfermo, o que seas anciano, o que seas una persona con discapacidad. Para nosotros la equidad es igual valoración de los seres humanos, no? Y el

compromiso de garantizarles a todos, la igualdad de acceso a las oportunidades, no? Y en ese concepto, que para nosotros es más, más grande, digamos, más, más amplio.

**[00:57:38.660] - Ingrid**

Lógicamente está encajado el tema de equidad de género, no? Pero no es una definición ni un prerequisite e en ninguna de nuestras decisiones. En realidad no.. Sin embargo, tenemos la dicha de poder contar con mujeres geniales en nuestro equipo, no? Y al final tenemos un balance interesante. Pero está basado en la meritocracia, no? Y en. En. En. Digamos, en. Como se dice en premiar el esfuerzo, no, el esfuerzo y el mérito, eso.

**[00:58:15.260] - Ingrid**

Eso es lo que buscamos, no? Y las competencias. Pero en nuestros perfiles, por ejemplo, para para búsqueda de personas no colocamos temas específicos de este donde se ce se busque a una persona de un género o de otro género. No, en ninguna de las actividades, ni siquiera en la excavación arqueológica que es este. He enfocado, este tradicionalmente asociada con o con personas de sexo masculino. No, nosotros tenemos. Hemos tenido arqueólogas geniales de campo geniales, pero son geniales porque ellas son geniales, no?

**[00:58:58.760] - Ingrid**

Y no tienen no necesitan que las impulsemos por encima de un hombre. Sus competencias hablan por ellas, no? Y por eso las hemos contratado. Al final, hemos tenido un buen balance, pero no ha sido algo. Premeditado, no. No es que hayamos hecho cosas para que para que tengamos un balance equilibrado, no,

**[00:59:20.700] - Luz Marina**

Ingrid, a mí me suena a una pregunta, porque hablamos con una emprendedora científica. Hablaste algo de las políticas de la investigación científica y el emprendimiento científico, como el social?

**[00:59:33.720] - Luz Marina**

Están en ese problema y conseguir recursos y casi que las emprendedoras. Hay muchas mujeres que están en la línea de biología, que son carreras más femeninas, no? A ver. Hay muchísimas mujeres en esas carreras y resulta que no saltan al otro lado y casi que como que te dicen que hay una condición de desigualdad, que no la pueden. Dice No, no somos, eh. Tengo las mismas oportunidades, pero cuando tenemos los hijos la cosa es diferente.

**[01:00:05.200] - Luz Marina**

Aunque, pues finalmente los hijos recaen más sobre la mamá que algo totalmente balanceado en el hogar y eso va a afectar tanto su desarrollo profesional como sus mismos emprendimientos. No lo han pensado así? De todas maneras, hay unas condiciones de contexto que pueden ser muy competentes porque ya hablamos con una emprendedora científica y que es PhD, o sea, una doctora. Entonces uno piensa, sin embargo, y si yo puedo publicar y todo, pero no voy a publicar como mis pares masculinos o no voy a poder hacer igual que mis pares masculinos, porque siempre va a haber el tema de de ser madre.

**[01:00:53.560] - Luz Marina**

Y si es madre, cabeza, aún más.

**[01:00:59.710] - Ingrid**

Ummm, eh? Sí. Bueno, si es madre cabeza de hogar, pues lo que pasa es que ese rol de madre está bien institucionalizado. Ahora no, en la sociedad. Yo pienso que las nuevas generaciones eso poco a poco va a ir, va a ir migrando, no? Y. Y van a haber discusiones más democráticas al interior de la familia para ver quién asume ese rol. Este que se llama rol de madre. No, este, no nos ha pasado.

**[01:01:32.470] - Ingrid**

Te digo, como te repito, no, nosotros tenemos. A ver, bastante diversidad y bastantes historias bien distintas. No, eh? No nos ha pasado hasta ahora. Bueno, no nos ha pasado que tengamos que hacer ninguna acción por encima de, como para balancear el tema. No, yo estoy segura que si eso que tú mencionas es una realidad, no? Y que hay muchas mujeres que deciden ser madres y asumir ese rol de madre en el seno de su familia y eso digamos, las atrasa un poco respecto a sus pares, no?

**[01:02:16.540] - Ingrid**

De hecho, en mi caso personal, yo paré de trabajar durante un tiempo para dedicarme de lleno a mi rol de mamá, no? Este, fue una decisión que yo personalmente tomé porque eso me daba más felicidad a mí y no se la puedo atribuir a nadie, no ahora. Después, lo hice por algún tiempo y luego retomé mi carrera. Es de. Pero bueno, si entiendo que una sociedad que es tan, tan machista como ésta, probablemente, probablemente no, con toda seguridad.

**[01:02:50.750] - Ingrid**

Hay temas de discriminación hacia el tema de género, no? Sí, sin duda. Pero como te repito, en el caso de las contrataciones, por ejemplo de la Fundación Wiese, digamos que yo diría que tenemos un equipo balanceado, e que afortunadamente no hemos tenido que impulsar a las mujeres por el hecho de ser mujeres. Ha sido suficiente, eh? Digamos, su background profesional. Eso las avala lo suficiente como para ganar la posición, eh? Por eso y no por otros motivos, no?

**[01:03:28.130] - Ingrid**

Pero entiendo también que y de hecho, mientras más, más en situación, mayor situación de vulnerabilidad están las comunidades. El tema del machismo es muy, muy fuerte y sí genera limitaciones importantísimas que están asociadas al género, no? Y que ahí hay un trabajo por hacer todavía. Bueno, en fin. Por eso es que les digo que en nuestro programa de calidad educativa, si hace una incidencia fuerte en este tema. No, eh, nosotros.

**[01:04:05.360] - Ingrid**

No entendemos la la la equidad de género, como que yo quiero lo mismo que tú, pero es estos temas y son cosas bien tristes, no a nivel de escuela pública. Hay maestras que cuando suena la campana el niño se va a jugar fútbol y el que le toca barrer el salón siempre es una niña. No, ese tipo de cosas. Nosotros trabajamos para que desde el lado de las propias maestras, que son mujeres, no, no se permita, porque son muchas veces ellas siendo mujeres las que fomentan la inequidad, no?

**[01:04:37.850] - Ingrid**

Y el problema es que la inequidad de género no se resuelve a la edad de un emprendedor social. Se resuelve mucho antes no? Mucho antes en la escuela, en la educación básica regular. Es ahí donde se debe trabajar? No, si es que esperamos para hacerlo después. Estamos un poco tarde, no? Entonces este no es por el lado de la Fundación. Este el tema, no. Ahora, si me preguntan, por ejemplo, si nosotros hiciéramos un programa en microfinanzas que en algún momento estuvimos evaluando no? Y podríamos eventualmente e involucrarnos más adelante en alguno, no?

**[01:05:19.880] - Ingrid**

Vinculado al sitio donde tenemos la zona influencia en la costa norte, e muy probablemente escojamos otorgar los créditos a las mujeres, pero no porque son mujeres, sino que por el rol que desempeñan en la familia tienen ciertas características de responsabilidad, no? Y que las hacen meritorias de recibir este. Este dinero no, eh? Mientras que digamos que en familias convencionales o el rol del padre no existe, porque son madres cabeza de familia o este cuando forman núcleos familiares donde hay padre y madre.

**[01:06:00.170] - Ingrid**

El el el padre no tiene estas características de seriedad y responsabilidad con el manejo del dinero. No e. Digamos. Sí que. Y muy probablemente escogeríamos a las madres de las familias para ser las receptoras de lo de los créditos. No, pero por las características que normalmente están asociadas a ellas. No por un tema exclusivamente que sean mujeres o que sean hombres, no? Y eso es más o menos por el lado de la Fundación. No, ahora no.

**[01:06:37.290] - Ingrid**

No descartamos en algún momento también hacer algún programa que pueda estar enfocado a una comunidad de mujeres vulnerables. Este, porque por el hecho de que nos interesa, contribuir a mejorar esa situación de vulnerabilidad no, es de si de hecho hay alguno de los emprendimientos sociales que trabaja en el portafolio. Que cuyo rol. Ya les hablé, no es una marca de ropa urbana. Eh? Que? Cuyas prendas y accesorios y productos son realizados por diversas comunidades de mujeres en diversas situaciones de vulnerabilidad y nos parece divino, nos parece lindísimo.

**[01:07:23.020] - Ingrid**

Además que las prendas son preciosas, no? Este. Pero desde el lado de la Fundación no es como nesst, que si está haciendo este tema de género y está midiendo y lo está trabajando puntualmente, no como un objetivo, no se Ale, si es que Nesst, ya no hablando de los emprendimientos, sino hablando de Nesst no, eh? Digamos, en el equipo de Nesst, hay alguna política de género y hay cuotas para para la participación de las mujeres en las posiciones de la empresa, no?

**[01:08:00.130] - Ingrid**

O de la organización? No lo sé.

**[01:08:02.940] - Diana Alejandra**

Más que cuotas al interna. O sea, nosotros mismos no podemos predicar algo que no aplicamos. O sea, si tenemos, digamos políticas de inclusión relacionadas con el acoso laboral, con discriminación, etcétera, y no sólo discriminación de género, sino discriminación de por religión, idioma, etcétera. Nosotros al estar en diferentes países si tenemos mucho, mucho

cuidado con eso y está desde nuestros procesos, desde de recursos humanos, de talento humano, de contratación y etcétera.

**[01:08:42.320] - Diana Alejandra**

Es algo que si se evalúa, pero no se contrata con base en esto, sino con base también a los perfiles y a las capacidades de las personas. pero si medimos cuántos hombres, cuántas mujeres, también estamos en el equipo, no como resultante, digamos.

**[01:08:59.240] - Diana Alejandra**

Exacto. Y bueno, y sobre todo también miramos en el directorio donde están tanto nuestros directores de Nesst, como nuestros directores externos. También buscamos que haya cierta igualdad también, aunque, eh. Y estamos por ahí. Estamos en el equipo Nesst como tal, en los Portafolio Manager, etcétera. Estamos 50 50 como 49, 50. Por ahí vamos ganando un poco las mujeres y en el equipo directivo si hay como 45 o 55, ganando el poder masculino, por así decirlo.

**[01:09:36.710] - Diana Alejandra**

Pero es bien, bien equitativo y este análisis se hizo como teniendo como una línea base. O sea, nos tenemos que evaluar nosotros para poder tomar acción sobre esto. Y ahí lo que tú dices Marina es ya hemos visto que cuando es las características propias. Yo creo que de cada de cada sexo, de cada género. Cuando hay una equidad en cuanto a mujeres, en cuanto hombre, se tiene una visión completa de los espectros.

**[01:10:11.690] - Diana Alejandra**

Hay cosas que los hombres no se fijan porque para ellos no es natural, cosas que las mujeres nos fijamos hasta en la parte de negocios también, no en la parte de evaluar negocios. Por eso es tan importante tener la equidad. O sea, creo que también es muy necesario tener la participación de los hombres, no sólo tener todo femenino por ahorita, la inclusión de género y no tener un balance. Es bien importante para poder hacer que nuestras acciones, lo que nosotros queremos impactar, considere todos los aspectos que tiene que generar el impacto.

**[01:10:46.400] - Ingrid**

Sí, tal cual. O sea, nosotros igual no tenemos a nivel de políticas institucionales, lógicamente temas de no discriminación e. Que si consideramos no e pero no tenemos específicamente para esta posición, tiene que ser de tal género, esas cosas. No, no, pero lógicamente si manejamos temas de no discriminación e que, si contemplamos para, para, para la acción de todas nuestras decisiones en general no, yo creo que esa s s es. Esa es, digamos, la la la consigna, no?

**[01:11:30.850] - Ingrid**

E Más que contratar solamente de un lado, solamente del otro o tal o tal porcentaje uno tal del otro, es un tema de no discriminación y de evaluar permanentemente el tema de diversidad y de y de inclusión. No, porque tal cual como dice Ale. No, y creo que en algún momento de la conversación partí diciendo que el equipo de la fundación es pequeño, pero es sumamente diverso, no? Entonces tengo ahí tenemos mezclados entre especialistas e pedagogos, mezclados con científicos, mezclados con gente que ve finanzas, administración, temas legales, contadora, en fin, de diferente perfil, de diferentes incluso backgrounds personales, no historias de vida.

**[01:12:25.810] - Ingrid**

Y también de diferente género. Y realmente la diversidad está. Está la riqueza de lo que se puede co-crear juntos? No, incluso al interno del equipo del complejo arqueológico El Brujo. E incluso entre ellos mismos, no, es promover la mayor diversidad posible esto. Esto es lo que lo que nos mueve, no, la no discriminación y la promoción de la diversidad. No, esa combinación es súper potente, no? Y bueno, la resultante, uno siempre tiene que estar vigilante, porque digamos que si hace las cosas bien, en esos dos ámbitos, deberías obtener una mezcla rica de personas, no de talento humano con el cual trabajar.

**[01:13:17.360] - Ingrid**

Y si es que por algún accidente no ves que está un poco desbalanceado en ese caso sí, eventualmente podríamos tomar alguna, alguna medida, pero esta cosa hasta ahora no, no ha sido necesario. La verdad no?

**[01:13:35.700] - Nancy**

Ingrid yo tengo una pregunta que repente es esas preguntas sándwich, que que abarcan varias cosas y a preguntarte cómo así es que tú entras en este tipo de organización, no, que no estaba dentro de lo que es las las organizaciones donde tú solías laborar. ¿Qué tipo de sueño tienes con respecto a tu posición actual? Y una pregunta que me ha quedado a raíz de lo que comentó Alejandra de que ustedes son prácticamente, Bueno, son en la única empresa peruana que está participando en este tipo de desarrollo del ecosistema.

**[01:14:13.150] - Nancy**

No que han entrado al ecosistema para promover el emprendimiento social. ¿Qué crees que tiene este grupo? Digo, la Fundación Wiese, que los ha llevado a ser ellos, estos actores que están dando, digamos, el primer paso. No, esa es mi pregunta. Bueno, mi pregunta sandwich?

**[01:14:36.410] - Ingrid**

Bueno, mira, creo que yo conversé contigo y me dijiste buena suerte, no? El primer día te acuerdas en. En. En el homenaje al profesor Ritchie? No es de nada. Yo, honestamente, no ha sido una decisión premeditada. No, no ha sido una decisión premeditada. Yo creo que he ido mirando poco a poco, eh. Yo trabajaba primero en consumo masivo, no? Y luego pasé a un grupo educativo e la experiencia en Esan de enseñar en la escuela también.

**[01:15:12.240] - Ingrid**

Es algo importante en mi vida, debo decir. Y luego terminé el último trabajo que tuve. Renuncié, como siempre hago, renuncio porque creo que se agotó mi, mi, mi, mi tiempo en un lugar sin tener todavía nada, nada a la vista para hacer un momento de introspección y ver qué quería. Y entonces en ese momento dije bueno, llegó el momento en mi vida. Dejé de hacer algo que, no sea solamente producir riqueza, no para para el dueño de alguna empresa no?

**[01:15:50.910] - Ingrid**

O hago algún negocio o busco algo donde me paguen para ayudar, que sería divino, no este. Y así, aunque no me creas, es dentro del head hunter, con lo que estuve evaluando qué hacer. A uno solo le dije esto que te acabo de decir, no, me encantaría que me paguen por ayudar, me fascinaría no, este y a esta persona le acababa de entrar el día anterior, el requerimiento, la búsqueda de la primera gerente general de la fundación.



**[01:16:23.690] - Ingrid**

Así que fue como un click, creo que en tres semanas estaba trabajando. No es de. Y así. Así empezó. En verdad, en los miembros del grupo Wiese, la Fundación, bien avezados no, porque yo claramente no era un perfil que venía del sector non profit ni nada de eso. No era totalmente diferente. Pero nuevamente la diversidad a veces trae algunas sorpresas, no? Hemos hecho un camino bonito, creo en en estos años no este y eso y una de las cosas importantísimas en mi vida que me lleva a no poder dejar de mirar.

**[01:17:06.980] - Ingrid**

Esta necesidad de hacer algo que tenga un propósito es la influencia de mi mamá, no de mi mamá y de mi papá. Mi papá era agrónomo, se recorrió el Perú literalmente caminando y lo amaba así, con fascinación. Y mi mamá siempre tuvo esta vena social, no ella. Ella creó un voluntariado para el INABIF y fue voluntaria toda su vida, eesde que yo me acuerdo y yo la ayudé. Entonces creo que ahí hay una influencia familiar también bien importante, no este.

**[01:17:42.410] - Ingrid**

La segunda pregunta era que sueño yo con? Con mi trabajo. Bueno. Eh? Wow! Este. En fin. Yo no sé, creo que tengo el privilegio por estar en la Fundación y por, digamos, haber trabajado duro en ordenar un poco la casa, de estar en un momento en el que podemos tomar decisiones para poder ofrecer ayuda significativa. No, eh, lo que en lo que yo quiero. Bueno, ya eso a nivel personal es encontrar a que él, digamos, aquel esquema de ayuda que sea el más contributivo y el más significativo, no este.

**[01:18:33.700] - Ingrid**

Dentro de todas las necesidades que tiene el Perú, no? Entonces, cada cierto tiempo reviso cuáles son los fundamentos del planeamiento estratégico de la Fundación. Y me pregunto si realmente es donde estoy o lo que estamos haciendo. Es. Es este. Lo que puede, es aquello que otros no podrían hacer y es aquello que resulta más contributivo en en las líneas en las que estamos decididos en colaborar, no? Y nada. A lo que aspiro es a que cada cada sol, cada dólar invertido de la renta de la Fundación genere el mayor impacto social y sostenible posible.

**[01:19:19.250] - Ingrid**

No que mi colega me dijiste una más, ya no me acuerdo.

**[01:19:24.630] - Nancy**

Y la otra de la otra pregunta es a raíz de la reflexión que hizo Alejandra, que ustedes eran la primera organización peruana a qué es esto que tiene el grupo? Que qué, qué, qué, qué? Que los lleva a tomar esa opción? Y qué es lo que no tienen los demás que no sé que están esperando?

**[01:19:44.400] - Ingrid**

Bueno, mira, eh. La Fundación primero que es una fundación, la fundación está constituida hace sesenta años mediante un endowment, no nosotros dentro, eh? Digamos que hay dos caras, no en el trabajo, en mi trabajo particular. Una tiene que ver con el tema que es corp de la fundación, que es el manejo de los programas, pero el otro tiene que ver también con cómo reconfiguramos el portafolio, las inversiones de la Fundación. No, porque al comienzo, cuando nosotros

llegamos e digamos, teníamos el patrimonio invertido, pero no generábamos los ingresos sostenidos y periódicos como para poder embarcarnos en diferentes cosas, no?

**[01:20:30.000] - Ingrid**

Entonces ha sido como un trabajo en paralelo. Primero acomodarnos el tema del portafolio para generar los recursos para poder sostener el programa en el largo plazo. Entonces yo creo que y no sé Ale, tú dices que nosotros somos la primera institución, este y esto. Yo sé que hay otra. Hay empresas con nosotros. Acuérdate, Nancy, que no somos una empresa, sino una fundación este. Hay empresas, como BelCorp, creo que Coca-Cola también Parque Arauco.

**[01:20:59.550] - Ingrid**

Están todas ellas involucradas en apoyar programas,

**[01:21:03.640] - Diana Alejandra**

No en apoyar programas. Si vamos a esta Parque Arauco, Belcorp, pero en invertir como tal, en dar fondos a las empresas. El grupo Wiese es el primer grupo.

**[01:21:16.340] - Ingrid**

Sí. Sí. Bueno, mira. En algún momento, cuando estuvimos evaluando el tema de crear el programa y todo lo demás, eh? Había una parte que tiene que ver también con la coherencia, no? Porque, porque el grupo Vice es tiene, digamos, dentro de sus negocios principales, una sociedad administradora de fondos de inversión. Entonces, eh. Y claro, tenía un montón de empresas diversas, no? Eh? Pero finalmente, lo que, lo que lo que define, digamos, a la familia y al grupo y a las empresas, es que ellos hacen inversiones.

**[01:22:00.180] - Ingrid**

Ese es el, digamos, el core en el que están comprometidos los miembros de la familia, que también son miembros de la Junta de Administración de la Fundación. Ellos hacen inversiones permanentemente, están invirtiendo en nuevos negocios, saliendo de negocios, tienen, administran fondos de inversión. Digamos que el tema de las inversiones está muy ligado a lo que hace la familia y lo que hace el grupo, no? Y entonces, naturalmente, también la fundación, que es la que administra programas sin fin de lucro, no eh.

**[01:22:38.220] - Ingrid**

Digamos que sería totalmente coherente, lógico, que tuviera su programa de emprendimiento social, no? Y de inversiones de carácter social, que salgan un poquito de lo filantrópico, pero que todavía mantenga lo filantrópico. Es como cubrir un punto más dentro de ese espectro que les comentaba, no? Así que esa fue una de las, las motivaciones. Una de las motivaciones que nos llevó a considerar esto como una posibilidad de desarrollo para una nueva línea, no de ayuda.

**[01:23:16.800] - Ingrid**

Eh. Sí. Eh. Y yo creería que una diferencia importante con las otras es que las otras. E instituciones no, eh? Digamos que dependen de los flujos que le generan sus negocios y con eso definen qué presupuesto anual, con qué presupuesto anual cuentan en. Y hacen más responsabilidad social empresarial. Me parece que es propiamente un tema de gestión de portafolio de empresas, de impacto social. No es de. Creería que va por ahí, no?

**[01:23:57.350] - Ingrid**

Y que he hacer esto de gestionar portafolios de empresas sociales vendría a ser la versión social y más filantrópica de lo que normalmente hacen, porque ellos gestionan portafolios de inversiones e inversiones que son for profit, no? Y que han hecho eso a lo largo de muchísimos años. Entonces. Ahí hay como que una un tema de coherencia también, no creería que tiene que ver con eso y nada. Eso es, no, eh? Y nada. Nosotros también por el.

**[01:24:32.220] - Ingrid**

Por el lado del equipo encargado de la administración de la Fundación. Nosotros les pusimos en consideración la posibilidad de hacer este tema. No, no estaban familiarizados, pero es tan. Es. Era. Era tan natural que para que tengan una idea, cuando lanzamos el fondo emprendedor a quien llamaban, no era a mí, sino al CEO del grupo, a el CEO que de hecho a veces va a nuestro comité de inversiones. Y a él lo llamaban y le preguntaban, y el No, eh?

**[01:25:02.820] - Ingrid**

Este a él lo llaman y le preguntaban Oye, qué estás haciendo con el fondo emprendedor? Cómo es esto de emprendimiento social? Qué cosa están haciendo? Porque pensaban que eran ellos los que estaban haciendo esto naturalmente, como parte de responsabilidad social empresarial del lado del grupo. No, no sabían que era una iniciativa de la Fundación. Tal vez eso sea algo diferente. Este. Tal vez podría ser, la verdad es que no. No tengo un conocimiento así, total, como para poder afirmar a qué se debe que el grupo seguía involucrado más que otros.

**[01:25:40.760] - Ingrid**

Pero lo que sí te puedo decir es que hay bastante interés, no, eh? Hay bastante interés. Y te lo digo por justamente la iniciativa de Próceres del bicentenario, donde hay varias instituciones. Y es bien curioso, porque los que estamos como miembros del Comité de Inversión E, que somos los que hemos dado fondos, digamos, tienes una minera, una familia. No, tienes una fundación familiar. Tienes otra fundación que es una fundación corporativa. Tiene como que de todo un poco ahí no, eh?

**[01:26:21.440] - Ingrid**

Y que estamos contribuyendo con esa iniciativa, que se supone que es una iniciativa solamente de una de de una vez. No, vamos a ver que deciden al final, pero creo que hay bastante interés. Creo que hay bastante interés. Y tal vez lo que se tendría. Bueno, hay bastante interés. Y hay y hay muchas oportunidades también, eh? Para mejorar, digamos, los procesos de los actores dentro del ecosistema de emprendimiento social, de manera que los inversionistas se sientan más confiados, no?

**[01:27:02.840] - Ingrid**

Y más a gusto, manejando ciertas, ciertos procesos y ciertas disciplinas que se asocian más con el mundo de las inversiones, no que con el mundo del emprendimiento social. En la medida en que el emprendimiento social camine hacia comportarse y a tener este, procesos de trabajo parecidos no a los que ellos manejan, que en ese proceso están. Pienso que qué va a ser más más probable que muchas otras empresas se. Y corporaciones, etcéteras empiecen a involucrar. No, lo que lo que ha pasado es que, por ejemplo, en en nuevamente en el tema de Próceres del Bicentenario, lo que ha ocurrido es que desde el Comité de inversiones, algunos de los que han

contribuido con capital, con aportes no para para constituir este fondo que se va a asignar a los finalistas e han puesto sus condiciones.

**[01:28:06.370] - Ingrid**

No, yo quiero. Yo voy a financiar, pero solo los que están en este territorio o a los que hacen este tipo de emprendimientos, no? Entonces de esa manera los los digamos alinean con lo que ellos hacen en su otro mundo el mundo for profit, no, ya sea a nivel geográfico o a nivel de negocio, no como dice Ale. Estamos en una etapa temprana de, del desarrollo del ecosistema en En el Perú no, y depende de los que están involucrados en ese ecosistema.

**[01:28:43.700] - Ingrid**

Hacer las cosas bien de cara también. No solamente a los emprendimientos, sino a los a los financistas, no a quienes ponen el dinero, no? Entonces la rendición de cuentas, el manejo del modelo financiero para poder abrir, comunicarnos a nivel inversionista en en los mismos códigos que normalmente se usan, para evaluar los negocios como con. En otro, en los negocios, digamos que son los clásicos en los que están involucrados, estos inversionistas es súper importante, no?

**[01:29:26.300] - Ingrid**

Así que nada, yo creo que es una evolución, una una evolución e larga en. En aquellas personas queda.

**[01:29:38.010] - Ingrid**

Así es.

**[01:29:39.090] - Nancy**

Esperemos que no muy largo.

**[01:29:43.470] - Ingrid**

Yo te digo, eso depende no tanto de los inversionistas. Depende. Yo creería que incluso depende más de aquellos que aspiran a recibir el financiamiento, no en la medida que puedan demostrar que manejan procesos, disciplinas financieras que que son accountable, que pueden dar cuentas de cara al inversionista. Visto como un inversionista y no como un donante, no al cual recibes la plata y luego ya no le cuentas nada. Eso va a ser bien importante, no?

**[01:30:14.310] - Ingrid**

Para nosotros es súper valioso, por ejemplo, los momentos de contacto con con los emprendimientos. Eso es algo también que nos gustaría este evaluar para futuras ocasiones. No pensamos también, por ejemplo, que los emprendedores deben madurar en el sentido de sentarse regularmente a rendir cuentas como lo hace una empresa, no como lo hago yo. Por ejemplo, yo me reúno una vez al mes con mi directorio. A rendir cuentas, a enseñar y a presentar yo mi modelo financiero, saber mis proyecciones, saber el resultado de lo que es el color de luz de lo que estoy metida es de ese manejo, aunque sea pequeño, aunque sea simple.

**[01:31:01.070] - Ingrid**

Es algo que se tiene, que manejar, es mi punto de vista. Pero se tiene que insertar en el chip del emprendedor. Y eso falta bastante, no? Y ahí los. Los que están en el intermedio, digamos, entre

el emprendedor y el que ponen los del capital son los llamados. Esa es responsabilidad de ellos. No, es responsabilidad de ellos, no de los centros de innovación e. Las instituciones como Nesst, Esa, esa es la gran responsabilidad que tiene.

**[01:31:35.890] - Ingrid**

No? Y pienso yo que ese es el principal rol social que cumplen. No este. Pero bueno, es como. Como digo, un. Un camino, un camino de aprendizaje largo. No, veremos que no sea tan largo.

**[01:31:54.420] - Kaoru**

Yo tenía una última pregunta en base a lo que mencionó también Diana Alejandra, de que Perú estamos en una etapa temprana, no de lo que es el emprendimiento social. Ya nos mencionaron este que hay ciertos obstáculos que no permiten que esto despegue como debería, no? O sea, o que se acelere el proceso. O sea, cuál usted consideraría que es este obstáculo, ya sea sea incertidumbre política, la falta de inversionistas, este o fundaciones que se vean más involucradas o no.

**[01:32:29.280] - Kaoru**

No sé cuál es la que usted consideraría la la la que obstaculiza más no que es este proceso puede haber sacado más rápido para que el emprendimiento social se desarrolle más rápido, no?

**[01:32:44.070] - Ingrid**

E. Yo creería? No creo. Mira, honestamente, no creo que sea desde el lado de la inversión. Yo creo que faltan más actores en el medio que se especialicen, así como hacen este en temas de gestión de emprendimientos sociales y que desarrollan sistemas de evaluación y de medición. Este y procesos de trabajo que que sean que manejen códigos comunes con el inversionista no he. Sí. O sea, nadie, nadie pide que le generen la misma rentabilidad de los negocios donde ellos invierten para conseguir profit específicamente o principalmente?

**[01:33:31.050] - Ingrid**

No, pero sí que se que uno se puede acercar llevando un buen modelo financiero que diga, éste que se sustente sobre ciertos supuestos e que el emprendedor esté en condiciones de sustentarlo, de defenderlo. No, no solamente a nivel cualitativo, inspiracional y motivador. Y todo esto, en lo cual son fantásticos, porque cada uno es mejor que el otro, no? Sino en temas de negocio, no en las proyecciones de su negocio, sus estrategias de crecimiento, el sustento de los o digamos, la defensa de los sustentos sobre los cuales se fundamenta su modelo financiero, por más simple que sea, no y que maneje ciertos conceptos, no para poder comunicarse en el mismo lenguaje con los inversionistas.

**[01:34:27.600] - Ingrid**

Yo creería que es importante que haya un acercamiento entre el emprendedor y el inversionista, un acercamiento directo promovido por aquellos que están en la mitad de la ecuación. No es para que sean ellos los que vayan. Y estén en capacidad de de de. De comunicar, de rendir cuenta a sus inversionistas.

**[01:34:55.480] - Diana Alejandra**

Sí, de hecho no concuerdo con Ingrid. Más que obstáculo, digamos, oportunidad para trabajar, es donde haya más articulaciones del sector inversor, de las grandes corporaciones, de las

grandes empresas que se puedan articular con, con el, con el ecosistema emprendedor y sobre todo de emprendimiento social. Hacen falta más de este tipo de programas. Eh? Por qué? Porque educar al emprendedor es bien importante y es bien intenso y lo hemos visto en los emprendedores.

**[01:35:29.070] - Diana Alejandra**

Son personas con demasiada iniciativa y son demasiado capos, pero a la vez son los hombres orquestas y mujeres orquestas de sus organizaciones se encargan del diseño, de la producción, de la logística, de la venta de las finanzas. Entonces, a veces no. No todos somos buenos para todo. No, el ingeniero necesariamente sabe como llevar la contabilidad de su negocio o hacer la proyección financiera. Entonces, este tipo de programas que tenemos, como el que tenemos nosotros, como en el fondo emprendedor, que permita articular también de este emprendedor, aprender de las grandes empresas, de las empresas que ya están posicionadas en el mercado con un codo articulador como el de nosotros, es fundamental para el desarrollo del ecosistema.

**[01:36:17.800] - Ingrid**

Sí, pero ponte hay varias cosas que se van aprendiendo el camino, no? Ponte Ale quería que llevara los modelos financieros de los cuatro emprendimientos y que permanentemente, está revisando con ellos la Caja. Creo yo, porque no lo había visto, mencionado más que en el último informe del hito 5, que estoy que acabo de terminar de leer. Pero por ejemplo, no he. Como se sabe que son los contadores los que administran al final el tema de ventas, de ingresos, etcétera, etcétera.

**[01:36:50.810] - Ingrid**

No solamente se reúne con el emprendedor, sino también con los contadores. No, yo creo que poco a poco y eso me parece genial, no? Poco a poco, como les digo, el rol del de la persona que está allí en el medio es. Digamos, diseñar algo que sea genial y por eso simple, no? De manera que le sea de utilidad al emprendedor, no tanto, para llevar su negocio como para comunicarse con sus inversionistas. No, yo creo que eso es fundamental.

**[01:37:28.540] - Ingrid**

Fundamental no? Y ese es un camino que lo vamos a recorrer al andar. Yo creo que para eso no hay recetas, ni libros, ni se puede estudiar mucho al respecto, no? Además que eh? Y por eso también el acompañamiento personalizado sostenido es algo importante, porque es la única forma también en que uno se meta dentro del del manejo del emprendimiento y lo entienda bien, no? Primero para después diseñar herramientas que les sean útiles, no?

**[01:38:01.660] - Ingrid**

Eso es lo que nosotros aspiramos y por eso, eh? Por eso es que decidimos trabajar en el acompañamiento sostenido y no solamente en otorgar dinero, no? Creo que creo que, eh? O sea, sí, que yo dijera, yo me imagino la cuarta generación del fondo emprendedor, no, con los emprendimientos, tomando los modelos financieros que se han desarrollado para ellos, y sustentándolos en un en un comité o en una instancia de gobernanza e o o en un comité de inversiones en realidad, donde donde ellos puedan defender las decisiones que toman en función de los modelos que.

**[01:38:46.520] - Ingrid**

Que siguen, no? Y que utilizan como herramienta para la toma de decisiones, no como herramienta para para la toma de decisiones de sus negocios. Que empiecen a entender su negocio un poco más allá del corto plazo, que puedan mirar un poco más, no este y que tomen las decisiones de manera estratégica en función de lo que les. Transmite e! Estos modelos financieros y estas proyecciones, no en función de la propia data real que ellos mismos deben alimentar en el modelo.

**[01:39:22.140] - Ingrid**

Entonces, más allá de ser un tema financiero, no es un tema de gestión estratégica, que creo que es una de las principales contribuciones que deberían ofrecer los que están en la intermediación entre inversionistas y emprendimientos. Para poder hacer que se desarrolle el ecosistema, no, eh? Y mientras más se hayan especializados en emprendimiento social, mejor aún. Aunque bueno, no creo que a Ale le guste mucho lo que acabo de decir, pero bueno, yo creo que es bueno.

**[01:40:02.450] - Ingrid**

Mientras más hayan, igual. En el caso nuestro, mientras más instituciones se comprometan a invertir recursos, mejor. Mientras más hayan en la intermediación, mejor. Mientras más emprendimientos vayan con propuestas interesantes, eh? Pues muchísimo mejor para todos, no? Así que no sé. Eso creo. Como dice Ale, no veo muchos obstáculos. No los veo. Yo veo bastantes oportunidades, no? Y un camino muy largo todavía por recorrer.

**[01:40:36.760] - Diana Alejandra**

Sí, actores que se comprometen de verdad en el desarrollo del ecosistema.

**[01:40:45.300] - Nancy**

Bueno, tú ibas a preguntar algo. Carlos, Carlos está de más por. Sí, sí, sí te oímos, Carlos.

**[01:40:59.160] - Carlos**

Queríamos encerrarla dentro de la entrevista, agradecer a Ingrid, agradecer Alejandra, agradecerle a usted, Nancy y por todo el apoyo que nos está brindando y bueno, estaremos en contacto más adelante, no mucho. Gracias por su tiempo y bueno, esperemos sacar una bonita tesis para darle un agradecimiento especial a la profesora Matos.

**[01:41:23.980] - Nancy**

Yo tenía uno de estos porque te he escuchado mencionar mucho el efecto de la. El resultado económico en lo que nosotros hemos venido investigando hasta ahora, que tenemos en verdad más de cien casos de emprendimientos que estamos analizando. La recurrente que sale de los emprendimientos peruanos con respecto a los de Colombia y a los de Argentina es que tienen mucha orientación hacia los objetivos sociales y de la equidad, la integración y a veces bajo la protección del medio ambiente.

**[01:41:59.460] - Nancy**

Entonces yo entendía que es un llamado decir ojo, no me pidas sólo por el indicador económico. No son indicadores que también es cierto que necesito el económico para hacerlo sostenible. Pero ese debiera ser el único indicador. Y creo que los emprendimientos sociales hay eso. Entonces sí, sí,

**[01:42:30.090] - Ingrid**

Este bueno no haber yo si y Ale y Ale ya conoce suficiente, no? Este. Lo que nosotros consideramos es que debemos aterrizar todo en un modelo y que el modelo debe ser una herramienta de gestión muy útil para la toma de decisiones. Porque de esa manera. Digamos, tú puedes tener una serie de ideas y conceptualizaciones sobre lo que tú quieres, pero de alguna manera lo tienes que aterrizar y tienes que poder volcarlo en este modelo financiero que te permita ver.

**[01:43:08.470] - Ingrid**

Cómo impactan tus decisiones en las proyecciones de tu negocio y en función de eso tomar decisiones? No, no significa que necesariamente tiene que generar un Evita de 20 por ciento todos los años. O sea, eso lo he dicho, no, de ninguna forma. Además, precisamente, lo que sí hemos hemos señalado es que más bien la Fundación se enfoca en ayudar a emprendimientos sociales en las etapas tempranas de la evolución de su de su vida, digamos, no como.

**[01:43:40.150] - Ingrid**

Como empresas. Y en muchas ocasiones ni siquiera están en un punto de equilibrio, no? Entonces no consideramos que tenga que estar produciendo mucha utilidad como para poder impulsarlas, sino más bien, si es que tiene claridad en su visión estratégica, si es que digamos sus metas de crecimiento están debidamente fundamentadas, ese tipo de cosas.

**[01:44:05.680] - Diana Alejandra**

No, no, y se da por entendido que su impacto social también tiene que ser sostenible y tiene que ir en aumento con este, con el crecimiento económico. O sea, no se aprende como tú dices, uno va de la mano, no? Para nosotros, sobre todo el programa en el que estamos y una empresa crece un 50 por ciento, un 100 por ciento durante el programa, pero su impacto social no crece algo. Estamos haciendo mal, claro, y a la organización, no le interesaría.

**[01:44:33.710] - Diana Alejandra**

Todo tiene que ir de la mano, claro, y decisiones. Y por qué es importante? Y eso es lo que yo hablo con Ingrid, porque a veces el emprendimiento social se se vuelve muy poético y se vuelve muy bonito y con una intención muy bonita y muy necesaria también. Pero hay que hacerla sustentable y hay que ponerle un poco desde corporativo que tenemos y de volverlo negocio, de volverlo modelo, de poderlos traducir en Métricas, en, en, en números y enseñarles al emprendedor para poder vender, para poder llegar a justificar que ahí estás comprando a un precio justo a tus proveedores en el mercado.

**[01:45:14.260] - Diana Alejandra**

Tal vez hay más opciones que lo puedes encontrar el mismo recurso más económico, pero que tu impacto social es ayudar a esta comunidad a que tenga un ingreso justo y de calidad por los productos que le estás comprando. Entonces okay, pero eso tienes que defenderlo en tu modelo, que tu costo operativo, tu logística cuesta. Esto es por este motivo y eso lo vas a mantener en el tiempo, pues ya entonces ahí nunca nuestro caso va a ser no trata reducir costos, no, porque es que ese es el corazón de tu negocio.



**[01:45:46.940] - Diana Alejandra**

Entonces ahí es cuando alineamos el corazón de los emprendedores, que lo tienen demasiado grande muchas veces con con el negocio, con la idea de negocio, de hacerlas sustentables. Por lo tanto, el negocio sustentable es de impacto, por coherencia. Tiene que ir también creciendo,

**[01:46:06.940] Ingrid**

Totalmente lo que dice Ale. No lo podría decir mejor, no? Si nos interesa el impacto económico en tanto de la mano con ese impacto se genere también impacto social. No sea que yo solamente voy a generar impacto económico y financiero.

**[01:46:26.030] - Ingrid**

Ese negocio lo tendría que estar administrando el otro siguió. No, yo no, a la Fundación no le interesa en primera instancia el impacto social, no? E La manera de hacerlo sustentable, es a través del emprendimiento social, pero no podemos tener emprendimientos donde no hay impacto social, porque entonces ya no tendría lógica de ser, que estuviera albergado al al interior de un programa de la fundación. No sé si me explico, no, eh? Pero tal como dice Ale también no, el poema no alcanza, el poema no, la la poética no es suficiente.

**[01:47:07.040] - Ingrid**

No, menos si es que a quienes hay que digamos, desde quienes toman la decisión de inversión o no este, son gente que muchas veces tiene un perfil financiero, no? Entonces que se va a comunicar en esos códigos financieros. Ellos pueden entender perfectamente que estén sacrificando rentabilidad del negocio. Para poder mejorar el impacto social de del negocio que están analizando, no, si pueden entender eso. Lo que no pueden entender es ir a ciegas y hablar un montón de poesía.

**[01:47:49.450] - Ingrid**

Y no, no sustentar absolutamente nada esa parte si no juega, no, esa parte no funciona, no? Entonces, eh? Eso es lo que quiero decir cuando soy tan insistente en eso. No, necesariamente debe haber una sustentación financiera del impacto social que se pretende alcanzar, no este. Y por eso es que los memos que trabajan, por ejemplo, tienen una parte muy bonita y muy extensa de texto, digamos, donde se relata eh?Cuál es el motivo del o cuál es la razón de ser del emprendimiento y todo esto?

**[01:48:37.450] - Ingrid**

Y se y se relata también cuáles son, qué desarrollos de negocios o de productos o de servicios piensan en los emprendedores que van a ser y el equipo de trabajo es súper importante, súper importante. Eso no hemos hablado, pero es sumamente importante, pero también tiene una parte más dura, digamos, no? Entonces claro, un inversionista va a arrancar a mirar eso. Okay, ahora este vamos a leer de qué se trata. Okay, hace match, me hace sentido, no?

**[01:49:08.290] - Ingrid**

Más allá de que diga el Evita abajo, más allá del número absoluto. No, pero sí tiene que haber una lógica, no? Entonces, por ejemplo, si es que yo he vendido dos o tres productos e al mes y de pronto mi proyección financiera dice que voy a vender 40 al mes o a la semana. Algo no está bien, no? Esas validaciones que suelen ser. Entendían por default en el mundo de los negocios, en el mundo corporativo.

**[01:49:39.980] - Ingrid**

Son capacidades que pienso que deben instalarse en el pensamiento de los emprendimientos sociales. No, las dos cosas van de la mano y son necesarias de cara al inversionista, no? Y también para que el propio emprendimiento social tenga la capacidad de tomar decisiones estratégicas fundamentadas y mirar un poco más allá del corto plazo y no estar yendo a ciegas. Nadie pide que no se modifique nunca? No, pero la idea es ir. Sobre el caballo jalando las riendas, no ir cabalgando y poder ver adelante, si es que uno no sabe este hacia donde está.

**[01:50:19.540] - Ingrid**

Están dando de tumbo en tumbo y reaccionando en realidad de. En lugar de tratar de adelantarte a adelantarte? No, de hecho, ahora con la pandemia ha sido uno de los. Una de las oportunidades, este por excelencia, digamos no, a pesar que todo era incierto, todo era todo. En algún momento hablábamos con Alejandra y le decía que nadie dice que esto no va a variar, nadie tiene idea de lo que va a pasar. Lo que no podemos seguir es trabajando con unas proyecciones hechas pre-pandemia.

**[01:50:54.160] - Ingrid**

No, no nos sirve. Hay que hacer un plan de contingencia, hay que volver a reflejar los números en el modelo financiero y hay que ver porque qué? Qué es lo que vamos a hacer? Vamos a entregar el dinero tal cual habíamos planeado. No tiene lógica, ni siquiera lo pueden usar para aquello que no, que no fue pedido. Entonces necesariamente hay que revisar nuevamente los Investment-Memo Hay que volver a ajustar los modelos, hay que volver a hablar con los emprendedores, a ver qué cosas hacer.

**[01:51:21.360] - Ingrid**

Y así, en esa dinámica se han tomado una serie de decisiones, no? Eso es, eso es Nancy, más allá que buscar el número.

**[01:51:30.770] - Nancy**

No ha nos ha quedado muy claro. Muchísimas gracias, como está diciendo este Carlos Kaoru, muchísimas gracias a las dos. La verdad es que es muy ilustrativo el tema de la debilidad que hay en lo que es el ecosistema y la falta de articulación que ustedes están mencionando. Es algo que está golpeándonos en la cara, no? Y es parte de los resultados que luego vamos. Vamos a tener que generar nosotros, no en como resultado de esta investigación.

**[01:52:04.910] - Nancy**

Así que bueno, muchas gracias Ingrid. Muchas gracias Alejandra por su tiempo, que nos lo han entregado con tanta generosidad para contarnos todo.

**[01:52:12.800] - Ingrid**

Nos hemos extendido bastante. Ya me están bombardeando por todos lados. Seguro que a todos no es de nada. Nosotros encantados de poder colaborar, eh? Tú sabes que para mí Esan es algo especial y me acabo de enterar hace tres días que para Ale también. Yo no sabía que había sido profesora de ESAN. Pero bueno.

**[01:52:39.410] - Ingrid**

Así que ya veo este. Mmm.

**[01:52:43.370] - Diana Alejandra**

Sí, debería ser Esan MBA 47.

**[01:52:46.580] - Nancy**

Oh, bueno, un gusto de estar con dos graduados, dos colegas un gusto que estén abriéndose paso y trabajando en este en esta transformación que la sociedad necesita. No, hay que pensar hacerla más humana y creo que eso es lo que se está haciendo. Muchas gracias pues chicos y chicas ya muchas gracias. Cualquier cosa este yo ya te llamo si es que me faltara algo. Necesito otra información ya porfa a mi mail. Gracias.

**[01:53:20.960] - Diana Alejandra**

Un beso Ale. Un abrazo mil gracias.

## **ANEXO IV**

### **ENTREVISTA A EMPANACOMBI**

Día 24 de Mayo de 2021, 11am

Participan: Cynthia Rodriguez, Gerente de operaciones de Empanacombi.

Entrevistan: Estudiantes del MBA; Desirée Jaime, Carlos Castañeda y Kaoru Wakabayashi.

**[00:00:04.170] - Carlos**

Bueno, la primera pregunta gira en torno a la motivación, ¿que la llevó o qué motivó a tomar la decisión de emprender en el sentido de emprender por necesidad o por oportunidad?

**[00:00:22.480] - Cynthia**

Bueno, en mi caso, creo inicialmente que fue por oportunidad. Yo estaba trabajando en una empresa en ese momento. Entonces, yo ya estaba haciendo muchas cosas en temas de discapacidad, inclusión y quería seguir haciendo más cosas, pero no era mi empresa, pues yo era una era gerente de operaciones, entonces tenía ya un límite. Lo que hice fue emprender, o sea, salir de la empresa y comprarme un carrito de un Peugeot Boxer del año 96.

**[00:01:00.310] - Cynthia**

Decidí emprender ya viendo como base el tema de contratar a personas con discapacidad, pero ya no como un tema de responsabilidad social, sino como una rama más, como esencia para la empresa, creo que sería emprender por oportunidad.

**[00:01:22.920] - Carlos**

¿Cuál es su formación académica y considera que su nivel de educación fue esencial para poder realizar su emprendimiento?

**[00:01:30.440] - Cynthia**

Eh? Sí, yo soy ingeniera industrial, tengo una maestría en Operaciones y logística. Y en realidad, nunca se tiene toda la información suficiente, creo que para emprender se necesita conocimiento y educación. Pero yo creo que también es más la expertise que es tener en el día a día, porque las situaciones que se te presentan en un emprendimiento no las estudias en ningún lado. Lo aprendes simplemente tropezando, recuperándote.

**[00:02:06.640] - Cynthia**

Porque incluso puedes tener la información y puedes saber que de repente eso está mal, pero tu instinto te dice que inviertas, que sí está bien y de repente sí funciona. Entonces hay un tema, no quiero decir como que mágico, pero hay un instinto de emprendedor que te ayuda a ver cómo se mueve el mercado, dónde están yendo las cosas, que puede funcionar, y que no. Lógicamente la información, el conocimiento es básico porque te apoyas en eso.

**[00:02:36.310] - Cynthia**

Pero al final el riesgo lo asume el emprendedor. A veces te quedas con el bichito, ¿porque no lo hice?, ¿debía hacerlo? entonces, esas opciones se dan al momento al momento de emprender.

**[00:02:53.300] - Carlos**

¿Alguna vez recibiste capacitación sobre emprendimiento antes de emprender?

**[00:03:00.570] - Cynthia**

¿Emprendimiento?, emprendimiento no. Lo que pasa es que, en mi casa, en mi familia, mi papá es emprendedor, y mi mamá también. Siempre han sido independientes. Entonces, creo que he visto eso toda la vida, no depender de otra empresa o de personas. Como curso de emprendimiento no.

**[00:03:24.860] - Carlos**

Y la siguiente pregunta es: ¿Contaba con experiencia laboral previa antes de iniciar su emprendimiento? creo que eso nos respondiste en la primera parte.

La otra pregunta es: ¿su decisión en el rubro del emprendimiento fue por motivos de alguna experiencia laboral pasada?

**[00:03:40.690] - Cynthia**

No, es inicialmente un tema familiar. Al ver que mi papá tiene su empresa, mi mamá es independiente. Y dar trabajo a mi hermana Nati, que tiene síndrome Down.

**[00:03:40.690] - Kaoru**

¿Cómo decide emprender en el sector gastronómico?

**[00:04:06.640] - Cynthia**

Fue bien al azar de verdad. Estaba entre poner una imprenta o un negocio de pollo. No sabía al inicio mucho del negocio gastronómico. He tenido que aprender en el día a día y sigo aprendiendo. O sea, me gusta comer huevo, croissant. Pero ahí me apoyo más en mi socio que en este caso es mi esposo.

**[00:04:36.630] - Cynthia**

Mi esposo ha trabajado más en la industria gastronómica, conoce mucho más como se mueve el mercado, él es marketero. Entonces me apoya más en eso, porque al inicio, cuando emprendí realmente no sabía nada del negocio. Nada, nada, nada, ni cocinar. Aprendí en el día a día.

**[00:04:36.630] - Carlos**

¿Considera usted que el networking fue fundamental al momento de emprender su negocio?  
¿Cuán útil lo considera?

**[00:05:28.270] - Cynthia**

Sí, súper importante, en todo momento. Lo bueno es que nosotros cuando emprendimos con este modelo de negocio, postulamos a varios concursos. Entonces desde el inicio fuimos mentoriados en quitarse el sombrero que ganamos la primera edición, en Kunan también fuimos la primera generación de finalistas. Desde el inicio siempre nos han mentoriado, nos han guiado y ha habido muchos temas de networking desde siempre.

**[00:06:08.320] - Carlos**

En su experiencia, ¿Qué características adicionales considera que describen a un hombre emprendedor a comparación de las mujeres?

**[00:06:51.010] - Cynthia**

No creo que esté atribuido a mi género o algo, porque en mi caso fue una experiencia familiar y yo estoy segura que si Carlos hubiese tenido esa misma experiencia, él también tiene un tema de justicia social, hacer un emprendimiento que trascienda o que haga un cambio dentro de la sociedad.

En mi caso fue por mi hermana, porque nosotros siempre vimos la inclusión como algo muy normal, como algo muy natural, pero cuando fuimos afuera a la calle a ver la sociedad no era así.

**[00:07:24.810] - Cynthia**

Pues no, no era como nosotros lo veíamos dentro de nuestro núcleo familiar. Es por eso por lo que hago esta empresa. Primero, con la misma visión que yo tenía o yo veía el mundo. Luego con Carlos, que ya nos conocimos, él también lo vio, pero ya lo llevó a otro nivel. Para mi era algo mucho más básico, más impulso, más, así se tiene que hacer, porque así lo veo yo.

**[00:07:50.070] - Cynthia**

Pero mi esposo también ya le dio una mirada más profesional. La empresa ha ido creciendo y se ha desarrollado diferente. Pero claro, el tema social y el tema de moverlo lo llevo más yo. Y no digo que Carlos no lo vea porque Carlos también lo ve y lo impulsa. Un ejemplo, aprender la lengua de señas, lo impulsé yo dentro de nuestro negocio de cocina, todos los que estamos alrededor de una persona sorda aprenda la lengua de señas.

**[00:08:26.030] - Cynthia**

No solamente algunas palabras, sino la lengua como respeto a su lengua natural, porque tengo una persona que no habla español, pero si habla su lengua de señas.

**[00:08:42.730] - Kaoru**

Claro, se lo mencionamos porque nosotros en nuestra investigación siempre salía esta teoría de roles de género. Que la mujer es más sensible a las necesidades de las personas y el hombre es más orientado a resultados económicos y ganancias.

**[00:08:42.730] - Cynthia**

Si incluso se ve también, porque nosotras pertenecemos a la Organización Internacional del Trabajo y somos fundadores del Comité de Empresas y Discapacidad de varias empresas acá en el Perú. En las reuniones tú ves a mujeres y todas son las encargadas de responsabilidad social de empresas grandes, chicas, de Repsol, de IBM, de Alicorp, pero todas son mujeres.

**[00:09:32.670] - Cynthia**

Entonces, por algo debe ser, que la encargada de responsabilidad social, es mujer y debe haber algo detrás de ello. Pero en el caso de nosotros, Carlos es el que ve esos comités. A él le encanta más todo eso. Él ahorita es el encargado de un comité dentro de ese grupo que nosotros tenemos. Entonces a él le gusta mucho. Realmente yo veo que se apasiona. Por eso digo que en nuestro caso no lo veo tanto así, sino porque a los dos nos gusta, nos apasiona por igual tema de inclusión.

**[00:10:07.950] - Cynthia**

Sólo que yo lo veo día a día, yo sí interactuó con las personas con discapacidad día a día, El (Carlos) no tanto porque él es el gerente general, pero yo sí, al ver operaciones, a mis operarios, a mi jefe de cocina, que son personas con discapacidad.

**[00:10:28.470] - Kaoru**

Ahora, pasando a temas macro. ¿Usted consideraría la economía peruana antes de la pandemia que ayuda a emprender apoyando a las personas con discapacidad?

**[00:11:09.990] - Kaoru**

No sé si usted considera que este factor este importante o en qué forma la ha podido beneficiar o perjudicar, en su momento de emprender.

**[00:11:26.230] - Cynthia**

Para temas de emprendimiento en sí, yo creo que sí. Nosotros hemos tenido un crecimiento de un 20 o 30 por ciento anual, hasta el 2019, incluso el 2020. Ya teníamos una proyección súper grande de crecimiento y teníamos un mayor impacto social también porque íbamos a hacer un montón de cosas, íbamos a hacer un instituto para personas con discapacidad en temas gastronómicos. Habíamos ganado un concurso de Innóvate Perú para hacer una cocina inclusiva, pero ya con tecnología inclusiva.

**[00:12:01.480] - Cynthia**

Y realmente hasta ese entonces la economía estaba bastante sólida para poder emprender. Inversionistas que estaban interesados en lo que hacíamos nosotros. Porque cuando nosotros empezamos, yo creo que también empezó todo esto de emprendimiento social, porque antes no se escuchaba y justo nosotros lo agarramos en la ola. O sea, fuimos la primera generación de Kunan y de ahí vimos que había mucho, mucho interés, pero más por los jóvenes.

**[00:12:40.170] - Cynthia**

Yo creo que esta generación fue una generación más sensible y de hecho que benefició mucho. Iba muy de la mano porque habíamos tenido una economía estable. No ahorita. Lamentablemente todos los planes que teníamos en 2020 se han parado. Pero hemos recibido buenas noticias. Hemos ganado un fondo de Ikea y hemos ganado un fondo para seguir emprendiendo, para seguir haciendo estas cosas de inclusión a personas con discapacidad. Entonces el mercado se ha resentido, pero estamos recibiendo de afuera buenas noticias, entonces ahí como que no es todo tan sombrío como pensábamos.

**[00:13:26.950] - Kaoru**

Interesante y bueno, ahora hablando de política, ¿usted considera que ha tenido algún tipo de obstáculo u oportunidad que le haya facilitado el gobierno actual? Por ejemplo, suficientes programas que incentiven este tipo de emprendimiento social.

**[00:13:58.380] - Cynthia**

Yo no lo he visto por parte del Gobierno, lo que hemos visto es: el Ministerio de Producción concursó fondos reembolsables y no reembolsables. Enfocado a todo emprendimiento, a todo tema de innovación. Entonces, nosotros vendimos nuestro tema de innovación y es por eso que ganamos el concurso. Temas de inclusión también. Pero, así como una ayuda o algo, no. No lo veo mucho.

**[00:14:30.720] - Cynthia**

Tampoco veo mucho interés. Incluso les comento, nosotros somos una microempresa realmente ahorita. Hemos bajado de pequeña a micro por el tema de las ventas del año pasado. Y este año hemos recibido inspección de la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, la semana pasada de la Dirección General de Salud Ambiental, vieron la cantidad de documentos que nos están pidiendo. Para la Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral, todo lo tenemos en orden, las pruebas COVID, todo hemos adaptado a nuestra cocina. Nos pedían un representante de seguridad. Había un representante de seguridad.

**[00:15:07.860] - Cynthia**

No, pero tiene que haber una votación. Pero somos cinco personas. Tiene que tener un formato tipo Jurado Nacional de elecciones. Un finalista, dos finalistas, tres finalistas. Luego otra votación. Pero somos tres. O sea, ya. Pero sólo dos tienen que votar por esos tres. Sí, pero debe tener la votación. Y así de documentos presentamos (bastante). Nos pareció una pérdida de tiempo y a una microempresa que pidan esa información nos parece muy absurdo. Entonces, yo realmente creo que para emprendimientos como el nuestro.

**[00:15:40.110] - Cynthia**

Está bien que se hagan inspecciones y nos parece genial, pero ya son absurdos, burocráticos. Yo creo que hace que se desanime a buscar la formalidad. Igual ahorita la Dirección General de Salud Ambiental ha venido y nos ha pedido cosas que son absurdas. Que son documentos que realmente ahorita ya nos está desanimando, incluso de sacarnos de la Dirección General de Salud Ambiental y vender en nuestra web como productos artesanales. Porque no ayudan al pequeño emprendedor. Yo le veo ahí más trabajo que otra cosa por parte del Gobierno al emprendimiento

**[00:16:12.180] - Cynthia**

Y que no les interesa el tema de inclusión. Está abandonado totalmente.

**[00:16:12.180] - Kaoru**

En la parte social, ¿Usted cree que al momento de emprender ha surgido algún tipo de discriminación? Regresando al tema de rol de género, ¿cuándo usted cree que hay algún tipo de discriminación que se presenta en un emprendedor hombre y una mujer? Que el hombre le va a dar mejores ganancias que la mujer. ¿Hay todavía estos estereotipos? Que la mujer hoy es juzgada por estos estereotipos de que la mujer no puede ser emprendedora porque es más que nada es la ama de casa, ¿Qué puede opinar al respecto de eso? Sabemos que Perú todavía sigue siendo lastimosamente un país disque machista, ¿no?

**[00:17:33.780] - Kaoru**

Yo rescato que muchas mujeres ahora ya se están independizando y eso es muy bueno para la sociedad en general. Pero como digo, ¿usted cree que todavía esta discriminación o que la mujer hoy es juzgada por estos estereotipos sociales?

**[00:17:53.490] - Cynthia**

Um, yo creo, o sea, depende en qué ámbito te muevas, no es el ámbito, por ejemplo, de los networking de emprendimiento social. O sea, realmente hay muchas mujeres, hay mucha amplitud, libertad.

Yo creo que podría ser en situaciones muy específicas, de repente al momento de negociar. Como yo estoy más en la parte de operaciones, a veces yo me doy cuenta de que prefieren hablar con Carlos, con mi esposo, de repente para negociar precios.

**[00:18:36.580] - Cynthia**

Y a veces por estrategia dejamos que sea así. Negocia tu “eso” con el transportista.

Yo no lo veo como género, yo lo veo porque mi esposo es bien regateador, regatea todo.

Es como que es un tema más entre nosotros de estrategia que vamos viendo. A veces nos turnamos. Me dice anda tu mejor.

**[00:19:03.220] - Cynthia**

Que eres mujer, me dice. Nos aprovechamos un poco de esos estereotipos, por así decirlo, porque por qué es así. Pues se da de forma sutil, pero tampoco no lo veo como algo muy evidente. Para decir a mí me han discriminado o simplemente es lo que es y uno tiene que avanzar.

**[00:19:32.770] - Cynthia**

Igual como el negocio, como seguimos siendo rentables, sostenibles, es porque hemos tenido una visión.

**[00:19:42.240] - Kaoru**

Vamos a hablar de estos dos últimos temas. En tu opinión ¿Qué es lo que tú crees que ha hecho que tu proyecto sea exitoso y viable?

**[00:19:58.650] - Cynthia**



Emm... Creo que nunca hemos perdido nuestra visión y nuestro norte. El tema de la inclusión es algo que se ha dado siempre y a pesar de la situación que estamos viviendo, económica, recesión, de negocios que se han cortado, líneas de negocio que hemos visto que simplemente en esta nueva normalidad no se pueden dar. Pero la visión y la esencia nunca se perdió. Entonces yo creo que esto es el éxito del negocio porque es muy fácil.

**[00:20:35.070] - Cynthia**

De repente decir no, mejor abaratar, abaratar costos, nadie en planilla o qué sé yo, no poner a una persona con discapacidad sólo para la foto y ya trabajas con otro equipo. Y tú puedes decir entre comillas más eficiente. Pero nuestro compromiso siempre ha sido desde el inicio. Ha sido muy real. Estamos muy interesados en el crecimiento profesional de todas las personas con discapacidad que trabajan en nuestra empresa. Y con eso estamos comprometidos, pero al 100 por ciento, creo que es una parte importante del éxito negocio y la otra si tiene que ver con el negocio puro y duro.

**[00:21:13.560] - Cynthia**

Como dicen en el Mar Rojo, donde ya es la competencia, el producto tiene que ser el mejor del mercado. Buscar estándares de calidad altos, no permitir absolutamente ni un error dentro de la cocina. Por más que sean personas con discapacidad, no hay justificación para hacer un mal trabajo, visiones y pensamientos que nosotros tenemos como empresarios que creo que nos están llevando a mantener el negocio a flote y al éxito también.

**[00:21:50.700] - Kaoru**

Hace unas semanas tuvimos una entrevista con Ingrid, que pertenece a la Fundación Wisse y nos comentó de este emprendimiento, eso fue uno de los motivos por la cual optamos por su empresa, que nos llamó mucho la atención. Y si nos mencionó que el Perú actualmente se encuentra en una etapa temprana en todo este tema de los emprendimientos sociales.

**[00:22:21.330] - Kaoru**

Entonces, ¿usted qué considera que es lo que falta en el país para que este tipo de emprendimientos salga más a flote? Puede ser la falta de inversionistas o el desinterés de la gente.

**[00:22:45.200] - Cynthia**

Yo creo que hay varios factores no uno. Están en pañales los emprendimientos sociales, es algo nuevo y a veces el desinterés o el temor que pueda haber hacia sí algo diferente también te lleva simplemente a estar en lo comodín, lo más fácil. Pero yo creo que para el crecimiento de los emprendimientos sociales es súper importante la inversión, una inversión asequible también. Porque nosotros crecimos, pero con un préstamo de banco y préstamos con intereses muy altos que hasta ahora estoy pagando.

**[00:23:25.580] - Cynthia**

Y yo sé que hay herramientas importantes que se dan en otros países que acá todavía no se están regulando. El de acceder a ese tipo de créditos blandos y que no se da aquí, no hay mucho, no se escucha tampoco. Salvo que tú estés investigando, metido en un curso, yo creo que se debería dar mayor facilidad, hacer ese tipo de préstamos blandos y asequibles o a los emprendimientos sociales.

**[00:24:02.810] - Cynthia**

Y yo creo que, en la mentoría, por ejemplo de la PQS(Portal de emprendedores) recibimos al inicio un acompañamiento, pero ya desde el año pasado estamos teniendo mentorías más especializadas, en temas financieros, que se meten a nuestros números, nos pide informes, en temas comerciales, estratégicos, alianzas interesantes también y eso recién se ha dado a partir de la pandemia, pero nos está ayudando mucho a poder crecer y de forma ordenada y más rápida también.

**[00:24:39.560] - Cynthia**

Y yo creo que el acompañamiento de mentoría en temas específicos es vital para el crecimiento de un negocio o un emprendimiento y el financiamiento blando.

**[00:24:52.020] - Kaoru**

En la última parte, ¿Por qué usted considera que es importante que haya esta inclusión, esta creación de valor social en los emprendimientos? Yo también soy de la idea de que todas las empresas en el Perú tengan esto como una política o como algún tipo de regla, de que tienen que sí o sí ayudar a poblaciones vulnerables.

**[00:25:28.820] - Kaoru**

Entonces por eso es que me parece impresionante su emprendimiento, porque como dice usted lo ha enfocado a que sea el centro o el motor de su negocio. Entonces, ¿por qué usted cree que es importante la inclusión?

**[00:25:45.550] - Cynthia**

En nuestro caso, este lo vemos como un tema de empatía, de ponernos en los zapatos de la otra persona y que la condición, no debe ser impedimento para que puedan lograr sus sueños. Que tengan las mismas oportunidades. Lo que siempre hablamos acá es que todos deben de tener la cancha y debe alinearse igual para todos. Tal es así que nuestra jefa de cocina es una persona sorda. Es más. Hay más sordos oyentes. Entonces la persona oyente en realidad es el diferente.

**[00:26:21.270] - Cynthia**

Que hablen un idioma diferente a lo que hablan ellos. Entonces ya la inclusión incluso es tal que ya la persona que es oyente es más bien el diferente. Entonces, yo creo que es importante, ponernos en el lugar de la otra persona, entender la cosmovisión que ellos tienen. Hacer más visual. No leen.

Hay personas sordas que no hablan español. Entonces, ¿cómo se pueden comunicar con ellos? a través de dibujos, a través de lengua de señas.

**[00:26:51.800] - Cynthia**

En nuestra cocina es una cocina común y corriente, obviamente con adaptaciones. Esas adaptaciones también se dan poniéndose en los zapatos de la otra persona. Vemos espejos, ojos de pez en lugares estratégicos para que la persona sorda pueda ver. Y es que está pasando alguien con alguna olla caliente. Se hizo una adaptación al horno. Porque el horno sólo suena, Pero nosotros pusimos una sirena de ambulancia para que cuando esté el horno listo, la persona sorda pueda ver.

**[00:27:24.710] - Cynthia**

Hay adaptación para las personas con síndrome Down, donde los muebles se puedan acomodar al tamaño de una persona de diferentes tamaños.

Toda la señalética dentro de los fríos está con nombre, sino con dibujo, para que sepan el orden al poner las cosas. En realidad, como te digo, es nada más ponerse en el zapato de la otra persona y hacer las adecuaciones.

**[00:27:55.930] - Kaoru**

Pasando a la última pregunta, usted como emprendedora, con un emprendimiento que tiene enfoque en valor social, ¿considera que es difícil emprender con este enfoque?

**[00:28:22.830] - Cynthia**

Bueno, este es mi primer emprendimiento, así que no podría compararlo con un emprendimiento que no tenga ese enfoque, creo que emprender es difícil, es para valientes, porque de verdad que hay días que no duermo, pienso y me da vueltas la cabeza, cosas y cosas y estoy pensando en que ya llega fin de mes, pagar los sueldos de personal, Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria, alquileres, entonces no es una vida que para cualquiera menos que realmente esté dispuesto a asumir todas esas cosas o eso que se te viene al momento de emprender.

**[00:29:00.840] - Cynthia**

Porque hay personas que dependen de la gestión que tú hagas. Entonces yo creo que sí es difícil. Me imagino que para otras personas debe ser fácil, personas que abren y cierran negocios de repente, pero para mí particularmente sí es difícil,

**[00:29:00.970] - Kaoru**

Dándole este enfoque de ayuda social, de inclusión, debe ser como un plus más difícil que otros emprendimientos regulares.

**[00:29:44.980] - Cynthia**

No tomarlo como una ayuda social. No, no somos una asociación, yo perfilo, si veo que no tiene las condiciones esa persona con discapacidad no trabaja.

**[00:30:19.380] - Cynthia**

Esto no es ayuda social. Si fuera una sociedad, bacán, pues no seríamos una asociación. Nos encargamos de entrenar, capacitar, pero esto es un trabajo, nosotros necesitamos ganar dinero. La empresa debe ganar dinero, esto es un negocio, lucra. Entonces, no es una ayuda social para nada. Es una empresa que lucra como cualquier otra en nuestro país y que se rige a las reglas de juego de negocios que hay en el mercado y la competitividad igual. Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria no nos trata diferente.

**[00:30:51.490] - Cynthia**

La señora del alquiler no me trata diferente. Si tu comes una empanada y no te gustó, no me vas a tratar diferente. No puedes decir que es una ayuda social. Perdón. Si encuentras un plástico dentro de la empanada, discúlpame, es una ayuda social. Hay que quitarse de la cabeza que es una ayuda social porque esto es un negocio muy duro, tal cual como cualquier otro. Y si una de las personas falla, se les corrige, se les dice y tienen que pagar por su error.

**[00:31:21.580] - Cynthia**

Hay normas super claras porque sabemos cómo son las reglas de juego. Entonces, las personas con discapacidad que ingresen tienen que saberlo. Es lo primero que yo digo. A veces hablo con el familiar, la mamá, el papá, porque hemos tenido casos de faltas, hemos tenido una fiesta ayer y no voy a trabajar hoy. No señor, acá no hay ayuda social, lo nuestro es un trabajo. Entonces por ahí ya definimos porque al inicio sí era así y tuvimos muchas pérdidas y estuvimos a punto de cerrar el negocio.

**[00:31:52.630] - Kaoru**

Bueno, con esto ya cumpliríamos con las preguntas, agradecerte de parte de mi grupo, de Carlos por el tiempo. De todas maneras, nos va a ayudar muchísimo en nuestra tesis.

**[00:31:55.650] - Carlos**

Decirte gracias de verdad por tu disponibilidad, te escribí el día viernes me programaste la entrevista para el día lunes, fue muy rápida. Muchas gracias por estar abierta a este tipo de comunicaciones. Gracias y esperamos seguir contando con tu apoyo.

**[00:32:32.350] - Cynthia**

Gracias.

## **ANEXO V ENTREVISTA A YAQUA**

Día 29 de Mayo de 2021, 11am y 3pm

Participan: Fernando Tamayo, Fundador y CEO de Yaqua.

Entrevistan: Estudiantes del MBA; Desirée Jaime, Carlos Castañeda y Kaoru Wakabayashi.

### **PARTE 1**

**[00:00:02.660] - Nancy**

Buenos días Fernando, gracias por estar con nosotros, está con nosotros Desireé, que es estudiante del MBA de ESAN, y conmigo, que soy la persona que está dirigiendo esta tesis y estamos haciendo investigación acerca de los emprendimientos sociales, entonces, yo tengo la suerte de que conocí a tu mamá y eso me ha facilitado la vida.

**[00:00:30.710] - Fernando**

Si me acuerdo. Por supuesto.

**[00:00:35.330] - Nancy**

Te agradezco mucho por tu tiempo y tenemos, una serie de inquietudes que empezarían por preguntarte ¿qué es lo que te lleva a ti en un momento de tu vida a querer hacer Yaqua?, que es lo que nos puedes contar.

**[00:00:57.770] - Fernando**

Lo que me lleva a mí a ser Yaqua es un sentido de propósito. De poder, de repente, usando esta teoría de Maslow, los High achievers, como somos todos nosotros, nos quedamos en esa parte de arriba de la autorrealización.

Pues la autorrealización es una necesidad infinita. No es como las necesidades básicas de alimentación y tú comes y llega un momento en que ya listo, comiste y ya cumples la necesidad. Y luego pasas a la siguiente necesidad.

En la autorrealización no es así.

**[00:01:43.360] - Fernando**

En la autorrealización siempre vas a querer más y más y más y más. La necesidad va a ser creciente. Entonces yo creo que la suerte o el privilegio de haber nacido en una familia que se preocupó mucho por mi educación, por darme buenas oportunidades en el colegio, que luego me permitieron estudiar en el extranjero, que ahorita me permiten estudiar afuera también.

¿Por qué no retornar al Perú?

**[00:02:15.560] - Fernando**

¿Por qué no retornar a la sociedad y al Perú? Y eso fue lo que hizo que una vez que me gradué de la universidad en el 2010 de la universidad de Melbourne, Australia, fue querer volver y hacer un emprendimiento social que involucraba darle oportunidades a otras personas.

Y creo que dar oportunidad a otras personas es el resultado de haber recibido muchas oportunidades de niño, de joven y de poder ser privilegiado. Porque no todos tienen esa misma experiencia.

**[00:02:55.540] - Nancy**

¿Qué estudiaste en Australia?

**[00:02:57.640] - Fernando**

Economía.

**[00:03:04.300] - Nancy**

Porque sientes la necesidad de que quisieras devolverle a la sociedad, darles oportunidades a otros que no las han tenido. ¿Cómo escoges esta esta línea? ¿O sea, por qué escoges esta línea como la encuentras?

**[00:03:20.410] - Fernando**

No sé por qué se me ha quedado lo de Maslow. Pero yo ya tenía todas las necesidades cubiertas siempre. O sea, no he tenido que esforzarme para cubrir mi sentido de amor. Porque yo vivía en una familia que, por ejemplo, no se ha separado nunca.

Mis papas siempre han estado juntos. Alimentación de sobra, entretenimiento de sobra, socialización de sobra, educación de sobra. Entonces, como que se arma una buena base en la cual yo puedo buscar mis propios sueños.

**[00:03:58.660] - Fernando**

Y estos propios sueños que van con este sentido de autorrealización, van de la mano de poder devolver a la sociedad, de poder generar un mejor lugar donde no importa el lugar donde nazcas.

Ese es mi propósito, no importa el lugar donde nazcas, tú puedas llegar a tener muchas oportunidades. Mi mamá estuvo conmigo hace dos semanas y nos fuimos por Nueva York y estábamos en un barrio bien latino y este barrio bien latino. Tú veías ese barrio bien latino y

**[00:04:31.780] - Fernando**

parecía Abancay, la avenida Abancay de Lima, literal, con todas las tienditas típicas de minoristas. Y mi mamá me decía, esto parece Lima. La gran diferencia es que el talento está en todos lados, pero las oportunidades no. O sea, acá la gran diferencia entre el Abancay de Lima y el Abancay de allá, es que allá el niño que está jugando en la calle con su bicicleta, en algún momento podrá trabajar en la NASA.

**[00:05:09.400] - Fernando**

Mientras que en Lima no va a poder hacer eso probablemente, salvo que sea un outline. Entonces, ese sentido de generar oportunidades para los demás es lo que a mí me interesó mucho.

¿Y cómo acabé lo de Yaqua? Fue porque de ahí me hice la pregunta terminando la carrera de economista. La definición de la economía es buscar el uso eficiente de los recursos. Entonces, esa buena relación con la ciencia que busca hacer es maximizar su utilidad.

**[00:05:42.040] - Fernando**

La pregunta que quería responderme era ¿Cómo puedo yo maximizar mi utilidad hacia la sociedad? Y ahí conocí el concepto de empresa social, en donde no son ONG, pero tan poco son empresas privadas.

Es una mixtura de ambas que finalmente busca generar un impacto positivo en las personas a través de un modelo de negocio sostenible que permita poder escalar, que permita participar en un mercado y que no dependa de la buena voluntad de las personas, sino que sea algo que motive. Que el reason why, que la gente compa no sea la parte social, sino sea la parte normal como un producto más que compita para que así no dependa de buenas intenciones o no dependa

**[00:06:41.560] - Fernando**

De que haya un buen contexto favorable. Porque ahorita, por ejemplo, con este contexto de mucha incertidumbre, pues lo peor a quien le va mal son los intangibles, dentro de eso, las ONG y demás.

**[00:06:56.500] – Nancy**

¿Por qué decidiste agua?

**[00:07:01.930] - Fernando**

¿Por qué agua?

**[00:07:03.460] - Fernando**

Porque cuando estaba viendo todas las organizaciones en esa época que se dedicaban a temas sociales, pues habían temas grandes, como el tema de la salud, de la educación, del agua. Había muy pocas organizaciones trabajando el tema del agua. Había muchas organizaciones trabajando el tema educación.

De hecho, ya habían convertido el tema local en un tema, por así decirlo, sexy, ¿no?

**[00:07:30.370] - Fernando**

Entonces como que mucha gente involucrada quiere ayudar ahí. Pero en agua no había mucho y el impacto que había tenido el crecimiento económico en el agua no había sido grande.

Entonces, por ejemplo, en el 2000 yo me acuerdo de que siempre hacía esa comparación. En el 2000 se vendían. Si no me equivoco, en el 2000 se vendían alrededor de 20 mil carros al año en Lima puedo equivocarme. Pero más o menos eso es lo que me acuerdo.

**[00:08:03.470] - Fernando**

Y en el 2010 ya se vendían 220000 carros al año en Lima. Pero en el 2000 había nueve millones de peruanos sin agua y en el 2010 habían entre ocho y nueve millones peruanos sin agua. Entonces eso no había cambiado por más de que muchas cosas estén mejorando. Entonces eso fue por lo que decidí apostar por el agua. Y como nadie estaba metido en el tema, dije eso como un océano azul. No, no es un océano rojo de la educación donde habría que competir contra otras organizaciones.

**[00:08:41.240] - Nancy**

Y este concepto de empresa social, ponerlo en la práctica, ¿te resultó fácil? o ¿fue problemático?.

**[00:08:48.800] - Fernando**

En esa época. Fue muy difícil. Fue muy difícil. De hecho, la semana pasada uno de los directores de Yagua, estaba hablando con el director de Semana Económica y le dijo Bueno, Yagua fue el primer gran emprendimiento social que hubo en el Perú y convencer.

Y en esa época del 2010 al 2013, que me tomó dos años y medio sacar Yagua adelante y hacer el proyecto.

**[00:09:17.300] - Fernando**

La razón por la cual me tomó mucho tiempo fue porque uno la gente no sabía el concepto emprendimiento social, no sabía que era y segundo, no creían que iba a funcionar. Entonces me decían de que era un poco utópico en este concepto. Y entonces fue muy difícil convencer a personas que por ejemplo, quieren invertir en la idea o quieren donar plata para hacerlo o conseguir a otro tipo de apoyo. Pero también entrar a un mercado tan competitivo como el agua embotellada fue complicado.

**[00:09:50.870] - Fernando**

Entonces eso tomó un poquito más de tiempo. Se hace como emprendimiento social más consumo masivo. Fue difícil, pero una vez que agarró un poco de tracción fue más sencillo, al menos dar a conocer este modelo emprendimiento social y que pueda ser replicado.

**[00:10:13.940] - Nancy**

Fernando, al final tú: ¿constituyes una Sociedad?. ¿Es una empresa societaria?. O sea, ¿tú constituyes una sociedad y además una ONG y se conecta.?

**[00:10:24.620] - Fernando**

Sí, creamos en ese mismo tiempo creamos algo que era una SAC y una ONG. Y la ONG.

Bueno, la SAC necesitan mínimo dos socios. Entonces le dimos a la ONG un de 99.98 por ciento las acciones y como se necesitaba que alguien tenga lo adicional entre yo y mi cofundador. Entonces, ¿qué es 0.01? Pero eso es lo que se necesitaba legalmente para armar una SAC.

**[00:11:04.550] - Fernando**

Pero la ONG era dueña de ese 99.98 %, que es casi 100 por ciento. Entonces con eso aseguramos que lo que genere la SAC iba a la ONG.

No como donación, sino como utilidades. Y entonces la ONG podía tener utilidades, además recibir donaciones.

La empresa tiene el certificado de donaciones, la exoneración del impuesto a la renta y eso. Pero igual fue un modelo muy complicado porque es doble contabilidad, es doble declaración, doble llevar libros, doble costo del abogado, doble costó el contador.

**[00:11:55.220] - Fernando**

Y la relación y tratar de sacarle el máximo provecho a esa mixtura de organización. Era complicado también que terminó siendo bastante más complicado de lo que imaginaba. Entonces eso fue. Ahora ha salido una ley Bick, que es una ley que yo creo que va a ayudar a los emprendimientos a no tener que pasar por ese dolor de cabeza.

**[00:12:20.900] - Nancy**

¿Como es la ley Bic?

**[00:12:24.290] - Fernando**

Ley de la sociedad de beneficio interés. De hecho ya salió la ley. La ley ya salió hace una semana o dos semanas, pero eso es una nueva forma legal, como salió en su momento en el Reino Unido salió una forma legal para las empresas sociales.

**[00:12:59.450] - Fernando**

Entonces, de esta forma, ya no necesitan ni SAC ni ONG.

**[00:13:04.610] - Nancy**



No tienen que hacer ese híbrido,

**[00:13:06.590] - Fernando**

No, van a ser Bic.

**[00:13:09.830] - Nancy**

Bueno, mira quién habrá promovido eso. ¿No has sido Tu?

**[00:13:14.750] - Fernando**

No, ha sido el congresista Alberto Belaúnde. Y de hecho el congresista ha usado los casos de Yagua y de otras muchas empresas sociales para armarlo con estudios de la Católica, si no me equivoco, que hicieron los primeros estudios en el Perú de los tipos de modelo de negocio social.

**[00:13:43.190] - Nancy**

Fernando, ¿cómo encuentras a tus CEO? y ¿Cuál es la actitud de tu familia?.

Tú dices, me vengo de Australia con mis estudios que estén bien reputados al Perú y no voy a trabajar. Voy a hacer esto, ¿cómo reaccionan? y ¿cómo encuentras a tu socio que te van a ayudar?

**[00:14:09.530] - Fernando**

Mi socio fue mi mejor amigo, Daniel con el empecé. Él, obviamente trabajaba en una empresa y yo si tenía un poquito más de tiempo e igual conseguí un trabajo para poder tener ingresos, pero al año me di cuenta de que era imposible hacer el trabajo y a la vez emprender.

Emprender es un trabajo que no toma el 100 por ciento del tiempo, toma el 200 por ciento del tiempo de uno, entonces. Conversé con él y decidió renunciar. El decidió renunciar luego, y de esa forma empezamos.

**[00:14:48.210] - Fernando**

Tomó más tiempo de lo que yo le propuse a mi familia de que me iba a tomar realizar el proyecto, que era como un poco para que estén tranquilos. Pero sí fue complicado, difícil, hasta que se logró. Se hizo un lanzamiento bonito. En el restaurante de la Mar de Gastón Acurio, vinieron muchos empresarios. Fue algo grande. Entonces eso ayudó a que por lo menos mi familia como que esté más tranquila de que esto podía ser algo que funcione.

**[00:15:29.750] - Fernando**

Yo creo que eso fue lo más complicado. Estamos hablando de los inicios, ¿no?

**[00:15:37.920] - Nancy**

Y eso te tomó ¿tiempo? y ¿también dinero? ¿Necesitaron dinero para hacerlo?.

**[00:15:45.510] - Fernando**

Bueno, dinero siempre se necesita, para emprender. Entonces siempre, siempre, siempre hubo que hacer esfuerzos económicos, claro. O sea, hasta para imprimir hojas a color, para presentar el proyecto a alguien tenía que incurrir en costos.

**[00:16:02.640] - Nancy**

¿Eso incurrieron ustedes?

**[00:16:05.040] - Fernando**

Sí, claro. Si hasta para ir reuniones. Y en emprendimiento tiene 50 nos para un sí, entonces había que financiar los 50 pasajes de los 50 taxis a las reuniones.

**[00:16:20.800] - Fernando**

No suena mucho, pero si tienes 21 o 22 años es un montón de plata.

**[00:16:31.510] - Nancy**

Tu familia te aportaba económicamente o decidieron dejarte que tú lo hicieras como pudieras.

**[00:16:36.580] - Fernando**

Bueno, yo vivía sólo cuando regrese. Yo vivía solo en un Departamento en Miraflores. Cuando decidí renunciar decidí volver a la casa de mis papás. Ahí ya no gastaba obviamente en renta ni gastaba en comida. Entonces por ahí ese sería el apoyo.

**[00:16:53.920] - Nancy**

Y ¿el resto fueron lo que ustedes consiguieron?

**[00:16:59.620] - Fernando**

Sí.

**[00:16:59.620] - Nancy**

En qué momento pensaste ¿Qué hago en esto? ¿Mejor lo dejo? O sea, ¿cuáles fueron los obstáculos más grandes que tuviste? Para llegar al punto en que han llegado ahora.

**[00:17:22.030] - Fernando**

Es una pregunta poco tricky, porque lo que uno pensaría que es lo que hace tirar la toalla, no es lo que realmente es tirar la toalla, sino lo que finalmente ves como visión, si puedes alcanzar o no.

Los problemas de corto plazo que enfrentamos muchos. Como ir a registrar la marca Indecopi y ver que ya está registrada, pero que ya no se usaba, entonces ir a pedirla al Señor y que luego negociar hasta que llegamos.

**[00:17:57.470] - Fernando**

A un monto de 20 mil soles de recuerdo de comprar la marca que no teníamos y entonces tuvimos que hacer una fiesta en Miraflores y pedir donaciones. Tuvimos que sacar de nuestro bolsillo, tuvimos que negociar para pagarlo en partes. Y eso es un problema para resolver, pero que es una hormiguita comparada a otro problema más grande que ahora te cuento. Pero otro problema podría ser que de pronto nos enteramos de que nos habíamos equivocado en contar los días de crédito que nos daba un proveedor.

**[00:18:25.970] - Fernando**

Y entonces, de la noche a la mañana, de un día para otro, eran las 7 la noche, nos dábamos cuenta de que había una factura 15000 soles para pagar el día siguiente y en la cuenta no había. Era fin de mes, había que pagarle a la gente y había 500 soles en la cuenta y los ingresos que iban entrar eran mil soles. Por ejemplo, cuando una empresa no paga AFP.

**[00:18:55.910] - Fernando**

Las AFP mandan, pues no te enjuician. Ya eso no era un problema para mí. Yo lo recibía y tenía empapelado 7 files de denuncia de las AFPs, no me importaba.

No era un problema que me dijeran, acá paramos. Cuentas embargadas de la Superintendencia Nacional de Aduanas y de Administración Tributaria. Creo que tres o cuatro veces hemos tenido, no era un problema. Si era un problema, era un estrés. Pero no era como que a esto nos va a parar para hacer el negocio.

**[00:19:24.340] - Fernando**

Lo que sí llegó a ser un problema y ya habló a largo plazo 6 o 7 años. Y creo que es el gran problema de los emprendimientos, es que te das cuenta de que en el crecimiento que puede tener un emprendimiento social tiene un techo, que no va a poder, por más que sea un modelo de negocio, no va a poder competir contra empresas que son 100 por ciento capitalistas. Y que el concepto de responsabilidad social en el Perú sigue siendo un concepto más apegado al marketing que al que al concepto real de la sostenibilidad y de convocar a un largo plazo.

**[00:20:06.540] - Fernando**

Entonces, la visión que uno tiene y eso comparando al esfuerzo, el costo beneficio, el esfuerzo que uno le mete, pues ahí está, es la decisión que uno dice ok, yo paro o sigo. Y en mi caso fue por ejemplo parar. O sea, Yaqua sigue. Ya lo maneja otras personas. Pero ya no es mi foco. Da pena.

**[00:20:36.590] - Fernando**

Mucha gente diría, le fue muy bien, es un buen proyecto. Como que ya tenía un emprendimiento, algo de éxito. Pero no es la visión que yo tenía. Entonces, cuando ya te das cuenta de que no es realizable esa visión que uno tenía, que parte del sueño. Y como lo digo, la autorrealización siempre va a querer seguir más y más y más cuando ya no llega a esa autorrealización a más.

**[00:21:05.570] - Fernando**

Porque el emprendimiento social propio ha llegado a un techo. Entonces uno tiene que buscar otras formas. Porque esa necesidad de autorrealización. Como dice la teoría es media egoísta, siempre vas a querer más y va a mandar más, y va a mandar a la mente de más. Entonces Yaqua sigue y tiene su propio equipo y tienen sus propios directores y yo soy uno de ellos. Pero ya no es algo que a mí me diga, este es mi vida. como sí lo fue.

**[00:21:40.180] - Fernando**

Esa realización de esa visión un poco soñadora con el tiempo se va yendo y va regresando a lo que los papás decían de que dejen de que a los dieciocho años tú crees que puedes

**[00:22:00.250] - Nancy**

¿comerte el mundo?

**[00:22:02.350] - Fernando**

Exacto y puedes eliminar la pobreza, pero no puedes. Yo empiezo el lunes o el martes a trabajar acá en una pasantía en Amazon.

**[00:22:13.900] - Nancy**

Felicitaciones.

**[00:22:15.250] - Fernando**

Gracias.

**[00:22:18.490] - Fernando**

olvídate.

**[00:22:19.120] - Fernando**

En un mes acá, gano lo que ganaba ocho meses en Perú trabajando. Entonces, no tiene punto de comparación. Pero no hubiera logrado Amazon si no hubiera sido por Yaqua.

Porque no había otra forma de competir contra otros genios de acá. Yaqua le ha dado agua a mil trescientas personas que super, me daba a mí una bonita carrera con la cual puedo ya crecer ahora en otros lugares y entonces es un win win.

**[00:22:53.590] - Fernando**

Y creo que ese es el emprendimiento social.

**[00:22:59.770] - Nancy**

¿Cuántos trabajadores hay en Yaqua?

**[00:22:59.770] - Fernando**

En Yaqua no lo vería como trabajadores, lo vería como directores. Hay cuatro directores. Son empresarios que donan su tiempo, más conmigo son cinco. Todo el tiempo para ser directores y de ahí cada empresario ha puesto de su organización diferentes cosas, o sea dinero o recursos humanos, con lo cual Yaqua se maneja. Entonces ya cuando tiene su propio equipo, por así decirlo. Porque se puede manejar con otros de otra forma.

**[00:23:44.650] - Nancy**

Y ese dinero o recursos humanos que ponen los otros es como responsabilidad social de las organizaciones, ¿dónde ellos están?

**[00:23:51.550] - Fernando**

No, Yaqua paga costos, Terceriza.

**[00:24:07.480] - Nancy**

¿No tienes a Superintendencia Nacional de Fiscalización Laboral encima?

**[00:24:14.380] - Fernando**

No

**[00:24:18.460] - Fernando**

La planta de producción de agua es tercera, la distribución es tercera, la contabilidad es tercera, legal es tercero. Entonces, es muy, muy Ling. Y eso fue a raíz de un poquito antes del Covid. Antes ya tenía diez personas en la oficina. Y te das cuenta de que con cinco podía hacer lo que hacían diez, luego me di cuenta de que con tres podía hacer lo que hacía con cinco.

**[00:24:50.140] - Fernando**

Me di cuenta de que con dos personas podía hacer lo que hacen tres personas. Y al final, ya me di cuenta de que se podía hacer, pero. Pero no requieres el 100 por ciento del tiempo porque buscamos también hacer las cosas más eficientes. Por ejemplo, de distribuir a las 300 cafeterías 100 botellas por cafetería, imagínate, 30 por 100.

**[00:25:29.260] - Fernando**

Estamos hablando de 3000 botellas. Disculpa, imagínate de 300 cafeterías por 100 botellitas son 30 mil botellas. Nos dimos cuenta de que un cliente y había que distribuir a 300 bodeguita o cafeterías. Nos dimos cuenta que un cliente nos podía comprar. 3 veces de más que eso y con una distribución a un solo lugar una vez al mes 3 camiones. Entonces también eso nos hizo mucho más eficientes operativamente hablando. En lugar de ser un lugar de hacer 300 cobranzas, una cobranza de alguien que está seguro que si te va a pagar y entonces ya no necesitas 10 personas necesitas menos y eso reduce los costos, reduce los gastos y finalmente ayuda a generar un mayor impacto.

**[00:26:29.440] - Fernando**

Obviamente el precio que se recibe de ese cliente menor al otro, pero al final indica costos más bajos. Si al final día hace sentido.

**[00:26:39.880] - Nancy**

¿Cómo han seleccionado a las familias o comunidades que se benefician con los ingresos de Yaqua? ¿Qué impacto han visto que ha tenido en ellos? ¿Cómo han manejado esa otra parte que es la de un cliente?

**[00:27:02.860] - Fernando**

¿beneficiario?

**[00:27:03.430] - Nancy**

¿Qué era tu preocupación social?

**[00:27:06.580] - Fernando**

Bueno, lo primero que hice fue en el evento de lanzamiento. Por ejemplo, vino Carolina Trivelli que ha sido ministro Desarrollo Social e inclusión social que fundó el Midis y me reuní con ella. Le invité a que ella sea parte del Consejo Consultivo de Yagua, que siempre ha sido muy importante para los emprendimientos sociales el Consejo Consultivo es Super importante e empresarios o personas que quieren también ese sentido de autorrealización. Entonces, ahí Carolina se sentó conmigo y con ella definimos un plan de intervención social que Yagua podía tener.

**[00:27:40.480] - Fernando**

Me reuní con diferentes ONG. Definimos un criterio de selección. Por ejemplo, que la comunidad en la cual nosotros íbamos a impactar, pues tenía que ser una comunidad dentro de las zonas priorizadas por el Midis para la reducción de la desnutrición crónica infantil que está con correlación

**[00:28:05.440] - Nancy**

Si si si correlacionado

**[00:28:06.880] - Fernando**

Con el acceso al agua, luego que tengan una pobreza extrema de 70 % más, que el 90 por ciento no tenga agua en sus casas o que tengan un sistema de agua que ya no funciona desde hace más de 25 años.

**[00:28:31.450] - Fernando**

Luego, se hace un scouting, se hace la visita a la comunidad, se evalúa si es que la comunidad tiene ánimos de apoyar porque a diferencia del gobierno Yagua no les paga un sueldo por hacer el proyecto si no lo tienen como soporte de mano de obra no calificada. Entonces, se hizo eso y una vez que se elige la comunidad, ya se ejecuta el típico, la típica forma implementación de un proyecto.

**[00:29:07.630] - Fernando**

Primero el expediente técnico, se re-evalúa la zona y demás. Luego la implementación y tercero de monitoreo. Y estos proyectos normalmente tienen un costo entre 100 mil 200 mil soles para una un promedio familia de 40 a 90 familias. Se les hace un sistema de agua que capta agua de un manantial, lo conectas a un reservorio y cada casa recibe un caño de lavadero tal cual. Y que nosotros tenemos en nuestras casas, es como un proyecto de infraestructura.

**[00:29:40.900] - Fernando**

Entonces varar por muchos años, un par de décadas por lo menos hay un componente social entre sí. Por ejemplo la comunidad solo habla quechua. Mandamos a una capacitadora quechua hablante a quedarse con la comunidad durante toda la ejecución, de modo que ellos siempre aprendan la importancia de lavado de manos del uso del agua efectivos y ya. Luego de eso se hace un monitoreo del proyecto, pero es un proyecto que involucra a la comunidad,

**[00:30:17.870] - Fernando**

La ONG Ejecutora, Yagua, la municipalidad y se hace el uso de la Asociación que se encarga de la prestación de servicios de saneamiento de la comunidad, esto implementamos como parte

del proyecto y esta entidad es reconocida por el Estado. Se elige democráticamente con igualdad de género.

**[00:30:42.680] - Nancy**

Fernando. Pero todo eso. Ustedes tendrían cuanto 20 años cuando empiezan a hacer todo esto. O sea. Y no tenían experiencia empresarial o laborales previa. Todo esto ha sido un proceso que han aprendido porque han tenido mentores que les han ayudado, porque se han tropezado y se han vuelto a parar.

**[00:31:03.110] - Fernando**

Ambos. Pero el Consejo Consultivo, como te digo, súper importante para los emprendimientos sociales. El Consejo Consultivo son empresarios o líderes que tienen mucha experiencia en un tema particular. Entonces, por ejemplo, conseguimos un experto en agua embotellada, otro experto en distribución, otro experto en marketing, otro experto en impacto social como es Carolina, otro experto legal. Se ha hecho un Ripple en una reunión con Alfredo Paino por ejemplo el notario de la Notaría Paino de Surquillo.

**[00:31:34.760] - Fernando**

Alfredo nos ayuda con todos los temas legales hasta ahora.

**[00:31:40.940] - Desiré**

¿Cómo los consiguieron? ¿Cuál fue el camino para llegar a ellos?

**[00:31:44.150] - Fernando**

Networking. Eso es networking. Esos son reuniones uno a uno, porque yo, mi mamá o mi papá no los conocían a ellos. Es ir a eventos donde sabes que van a estar, conectar con ellos, contarles el proyecto. Pedirles una reunión de 30 minutos si te la dan chévere y ahí le explicas y de nuevo, si le vendes el sueño, bien. Si le vendes el proyecto, bien, ellos le van a dedicar tiempo porque también tienen este sentido, esta necesidad de autorrealización. Estas personas

**[00:32:16.000] - Fernando**

ya lograron todo. No viven el mes a mes, hasta de repente se pueden identificar contigo. Y eso hace, eso genera una conexión que invita a que se sumen.

**[00:32:36.840] - Desiré**

Y en esta línea, ¿cuál es la propuesta de valor en tus palabras? ¿Cómo la vendías?

**[00:32:44.340] - Fernando**

Por ejemplo, les vendía diciéndoles vamos a crear la primera empresa social del Perú y íbamos a revolucionar cómo las personas toman agua en Perú. Y cómo las personas ayudan, o sea, vamos a hacer que ayudar sea tan del día a día como dormir, como tomar agua, como bañarnos, es algo que hacemos siempre, todos los días. No creo que no coman un día. Siempre comemos. Entonces, qué chévere que así como hacemos cosas diarias, siempre también ayudar.

**[00:33:18.560] - Fernando**

Sea tan diario como eso, y nosotros tenemos la oportunidad de ser los primeros que quitaremos esta cultura en el Perú. ¿Te sumas?.

**[00:33:35.930] - Nancy**

El networking que acabas de mencionar es definitivamente clave para lanzar en cualquier empresa, en un emprendimiento social más. ¿Cómo le surgió? ¿Cómo es que entran a eso del networking? ¿Era algo que tú traías de la universidad? Alguien lo orientó porque tú venías con el problema de que al no haber estudiado acá no tenías los contactos de tus amigos o colegas que podrían estar en A B o Zeta.

**[00:34:14.530] - Nancy**

¿Cómo hiciste entonces?

**[00:34:17.250] - Fernando**

Sí.

**[00:34:18.520] - Fernando**

¿Le molesta si camino mientras hablamos?

**[00:34:20.460] - Nancy**

No, no, no, para nada,

**[00:34:21.550] - Fernando**

Tengo que comprar un lapicero porque ahora en diez minutos tengo que firmar unos documentos y no tengo un lapicero. Pero el networking. Fue muy importante en la universidad misma porque en la universidad yo había creado una pequeña ONG de microfinanzas y en esta pequeña ONG de microfinanzas, quienes nos ayudaron fueron los profesores y esa es la recomendación de siempre.

**[00:34:57.150] - Fernando**

Cuando emprendas como que busca ayuda de personas que tienen influencia, pues por ejemplo, para el primer evento conseguía que un profe consiga un fondito de 1000 dólares de la universidad para que nos ayude a invertir en este proyecto. Y entonces ahí me di cuenta de que el networking funciona. Y cada vez siempre escuchas el Side door strategy. Por ejemplo, hablar con el señor de limpieza de dónde me quedo,

**[00:35:33.650] - Fernando**

que es colombiano y me decía. Mira, yo tenía siempre la suerte de hablar con el jefe, porque hablar con el medio, el mánager. Terrible. Yo también me di cuenta de que cuando hablaba con los middle managers de alguna empresa, por ejemplo Wong, vivanda. Imposible. Ninguno te va a decir sí porque no tiene sentido. No es racional meter a Wong, una marca que no conocía, que no tiene fondo de marketing.

**[00:36:08.760] - Fernando**

¿Buena calidad? Sí, porque se basa en la misma planta que las grandes marcas. Pero. Pero no tiene nada más que eso. ¿Y el propósito? Entonces lo que servía era el CEO. Con el gerente



general y el gerente general le mande al middle manager a meter Yaqua. Y eso fue lo que funcionó y lo que entendí que funcionaba siempre y lo hago hasta ahora para conseguir mi trabajo en Amazon de esa forma, haciendo networking más que aplicando directamente, entonces para mí generar las relaciones y de nuevo.

**[00:36:47.460] - Fernando**

Y era dentro de este concepto. Porque no tenía plata, no tenía experiencia previa, mi CV era chiquito. Entonces lo que yo podía ofrecer es mi activo que es la confianza.

**[00:37:24.710] - Fernando**

Lo que yo decía es que la confianza era mi activo principal porque no tenía nada más que ofrecer. Entonces generar una relación de confianza. Era lo que a mí me ayudaba a poder llevar el proyecto hacia adelante.

**[00:37:41.400] - Nancy**

¿cómo construías esa relación de confianza? ¿Que hacías?

**[00:37:48.020] - Fernando**

¿Qué hacía? Una conversación directa con la persona, la confianza toma tiempo. Pero la gente normalmente me ha dicho que es fácil confiar en mí.

**[00:38:06.130] - Nancy**

Eres una persona que inspira confianza.

**[00:38:10.810] - Fernando**

Sí, la otra vez hice un ejercicio de numerología y me salió como verdad. O sea, la gente dice que sí. si lo soy. Pero yo también confió mucho en la gente.

## **PARTE 2**

**[00:00:03.950] - Nancy**

¿Alguno de tu familia ha tenido emprendimientos también o tú eres la primera persona de tu familia?

**[00:00:13.340] - Fernando**

Tengo entendido que mi mamá y mi papá tuvieron un negocio cuando eran jóvenes, pero no, más que nada se dedicaron a

**[00:00:21.820] - Nancy**

¿a sus carreras?

**[00:00:23.000] - Fernando**

a su carrera. Sí.

**[00:00:26.360] - Nancy**

Pero creo que una hermana tuya está siguiendo tus pasos.

**[00:00:30.730] - Fernando**

Está haciendo un proyecto que se llama Juntas. María José

**[00:00:36.080] - Nancy**

¿es tu hermana mayor?

**[00:00:39.980] - Fernando**

yo soy el mayor, Ella es la del medio.

**[00:00:43.250] - Nancy**

¿son tres ustedes no?

**[00:00:47.090] - Nancy**

Entiendo que tú empiezas tu emprendimiento a los 20 años, más o menos. ¿A los 22?

**[00:00:53.750] - Fernando**

A los 21

**[00:00:54.860] - Nancy**

A los 21 años. Muy bien. Mi pregunta es, ¿tu compañera de vida que tienes ahora está vinculada a tu emprendimiento? o ¿ha estado en algún momento?

**[00:01:13.700] - Fernando**

No, siempre me ayuda un poquito, pero no es que esté vinculada.

**[00:01:18.800] - Nancy**

¿has tenido algún mentor en especial que te haya servido de guía?

**[00:01:29.810] - Fernando**

Diría que los dos principales han sido Álvaro Hensler ex fundador de Enseña Perú, enseña Perú. Y Jorge Medina que ha sido el director, el director principal de Hans and Jan en Perú.

**[00:01:59.260] - Nancy**

Pero tú, básicamente, lo que te has movido ha sido con redes.

**[00:02:07.380] - Fernando**

¿A qué te refieres por redes?

**[00:02:08.880] - Nancy**

Has logrado despegar un sistema de apoyo en contactos. Has sabido encontrar a las personas que necesitabas.

**[00:02:09.880] - Fernando**

Claro, como como Jorge Medina, como Álvaro. Fueron personas que las conocí a través de personas o eventos. Y es así como se rellena la relación de confianza con ellos.

**[00:02:37.140] - Nancy**

Y esta Carolina Tibelli. También mencionaste y lo que llama la atención Fernando, es que tú no estudiaste acá. Entonces, normalmente cuando uno estudia acá a través de tus compañeros, amigos, todo, puedes más fácilmente conectarte a la red.

**[00:02:53.490] - Nancy**

Tú lo has tenido que hacer de otra forma, ¿Qué camino es el que has usado?

**[00:03:00.810] - Fernando**

Como te digo, cuando llegué iba a muchos eventos donde sabía que iban a ver personas importantes. Entonces ya las mapeaba antes de. Y en el evento buscaba conectar con ellos y ahí ya conectando con uno, ese uno conoce a todos y es más fácil. Sería fácil conectar con las personas.

**[00:03:26.760] - Nancy**

Y ¿tienes algún modelo inspirador que te haya guiado o que te guíe? Tipo, ¿una Teresa de Calcuta o algo así?

**[00:03:39.510] - Fernando**

¿Cómo?

**[00:03:39.720] - Nancy**

un modelo inspirador. No sea alguien que tú hayas dicho yo, yo también quiero hacer esto y más.

**[00:03:48.230] - Fernando**

No, Siempre he visto modelos de negocio afuera que me parecen interesantes, pero no lo relacionado personas necesariamente ha sido como que quisiera que Yaqua sea como esto, más que yo quiero ser como esta persona.

**[00:04:49.490] - Nancy**

Normalmente, lo que se asocia es que los emprendimientos sociales son más vinculados a mujeres que a varones. ¿Tú has percibido eso? ¿Has sentido eso o crees que has necesitado desplegar? Estilos de liderazgo más próximos a lo femenino que a lo masculino para lograr tu objetivo, tu proyecto. Es una pregunta complicada.

**[00:05:21.800] - Fernando**

Desde que empecé yo siempre sabía que era importante tener pues un equipo Completo. En un equipo completo tienen que haber tanto hombres como mujeres, para nosotros sí fue bien importante eso desde el comienzo.

Aunque cuando empezamos en el 2011 o 2012. El discurso relacionado no era tan fuerte, fuerte como. Como lo fue después. De ahí se notó de que si en el 2015 en adelante se hiciera emprendimiento social y además eras mujeres.

**[00:06:07.010] - Fernando**

Ayudaba también a conectar más o tomar o tocar. Tema de la mujer. En realidad. Creo que no ha sido un problema. Siempre lo hemos tocado como parte del equipo en el impacto social. También. Haciendo que JAS. Esto que son las juntas en mi programa de saneamiento sean 50/50 en temas de hombres y mujeres. Entonces creo que no, pero igual siempre nos hemos movido. En todo este espacio en donde hay muchos más hombres que mujeres.

**[00:06:43.760] - Fernando**

Yo no he encontrado que haya habido un problema

**[00:07:01.460] - Desiré**

y solamente para contarte un poquito lo que nosotros hemos encontrado. En el liderazgo nosotros encontramos que el liderazgo femenino no necesariamente se asocia al género. Hay personas, hombres que tienen liderazgo femenino. ¿Cómo se determina que una persona tiene o no tiene liderazgo femenino?

**[00:07:21.860] - Desiré**

Por algunas características particulares. Por ejemplo, el liderazgo femenino es mucho más empático, colaborador, bien orientado al otro, lo que el masculino es mucho más práctico, mucho más como jerárquico, no más de como ordenar, que son características que se atribuyen a los géneros por su comportamiento en la historia. Entonces, en ese sentido, tú crees que tu forma de liderar al momento de emprender y la de tu socio y en general las personas que son parte de Yaqua, fueron parte Yaqua está orientado hacia algún tipo liderazgo en particular o crees que es un mix de todo.

**[00:07:58.400] - Desiré**

Y eso fue lo que contribuyó a lo que Yaqua ha llegado a ser.

**[00:08:05.620] - Fernando**

No creo que haya tenido un impacto significativo. Yo siempre he tenido un tipo de liderazgo, donde me ha gustado escuchar a las personas, pero cuando haya que tomar una y se tomaba y ya está. He tenido casos en que las personas se sienten súper agradecidas con haber trabajado conmigo, como en otros casos en que no. Y claro, eso es parte de la experiencia y también aprender a ser líder

**[00:08:42.710] - Fernando**

Entonces creo que no ha sido un factor, o al menos no me he dado cuenta de si ha sido un factor súper relevante o no. Para el desarrollo de Yaqua, pero de hecho uno se tiene que adaptar a cada persona y entender cómo le gusta trabajar y además un sistema que se llamaba flexible y

adaptativo, con todo lo que trabajan, porque hay algunos que quieren más y le meten más presión, otros que no. Osea, uno trabaja mejor bajo presión, otros no.

**[00:09:21.980] - Fernando**

Otros necesitan dirección y necesitan las tareas conocer, otros no. Realmente es mas ser un líder que fuera de sí, sí tiene rasgos femeninos o masculinos. No sé cómo tomarlo de esa forma. Pero igual hay que escuchar. Igual hay que escuchar y poder trabajar en un tipo de liderazgo que sea adaptativo.

**[00:09:57.560] - Nancy**

Fernando y tu socio tienen un liderazgo que se parece al tuyo. ¿Tú crees que es este un complemento?

**[00:10:05.110] - Fernando**

Él era más técnico. Yo era más soñador y él era más aterrizado.

**[00:10:14.450] - Desiré**

Si pudieras decir una característica de tu liderazgo, ¿cuál crees que sería, la de adaptación?

**[00:10:23.050] - Fernando**

¿Cuál sería mi tipo de liderazgo?

**[00:10:25.600] - Desiré**

Más que tu tipo de liderazgo. De repente, la característica que tú dices, mí mi estilo de liderazgo

**[00:10:31.420] - Desiré**

Comunicación efectiva. Yo me distingo porque yo sé que mi liderazgo es full comunicación efectiva.

**[00:10:39.850] - Fernando**

más inspiracional. Mi liderazgo siempre ha sido más inspiracional.

**[00:10:54.850] - Nancy**

Normalmente se habla mucho de que para que los emprendimientos se fortalezcan, para que aparezcan todo eso necesitas contar con un ecosistema. Entonces en el Perú ha estado trabajando mucho, Innóvate Perú y las incubadoras, las aceleradoras, las universidades. Estos centros de innovación de alguna manera tú ¿has estado vinculado en algún momento de tu proceso con alguno de ellos?

**[00:11:34.130] - Fernando**

Hemos trabajado con Innóvate, con Nesst que es una incubadora.

**[00:11:37.330] - Nancy**

Trabaja con Fundación Visa también.

**[00:11:39.450] - Fernando**

Si luego Kunan (Plataforma peruana de emprendimiento social), que es esta red de emprendimientos. Yo diría que esos.

**[00:11:51.290] - Nancy**

Con esas tres. Y ¿qué han hecho contigo? ¿En qué momento te vinculas de cada una de ellas? Y ¿qué tanto fue lo que te dieron? Ósea lo que te aportaron.

**[00:12:04.760] - Fernando**

Bueno, con Innovative fue un montón. Emprendimiento dinámico creo que era más o menos 130 mil soles. Nos ayudó a desarrollar un piloto en bodegas, nos ayudó a ver si Yaqua podía entrar al el mercado tradicional, porque normalmente siempre hemos estado en moderno. Luego, innovate nos ayudó a cambiar la marca, no a cambiarlo. Pero si a rediseñarla. Y ver una forma de medir el impacto que podemos compartir con los consumidores.

**[00:12:45.830] - Fernando**

Nesst nos ayudó con la organización en general y también con nuestras capacidades de marketing. Y nos dio dinero también, pero también nos dio el soporte. Eso fue su apoyo.

**[00:13:08.180] - Nancy**

¿mentoría? ¿Qué tipo de soporte?

**[00:13:10.970] - Fernando**

Sí. Mentoría o contactos, Por ejemplo, negábamos cambiar al Contador. Entonces ellos tenían una opción de Contador.

Luego Kunan, que es esta red de emprendimientos sociales. Nosotros participamos en un concurso, ellos quedamos finalistas, no ganamos, pero está bien. Y lo que pasó con Kunan fue que Kunan hace eventos con distintas personas e personalidades Y también así como tienen una red de emprendimiento social, es una red de empresas que pueden brindar distinto tipo de apoyo.

**[00:13:53.760] - Fernando**

O hacen cosas en conjunto con Kunan y eso da oportunidades, a emprendimientos. Entonces, yo diría que son como que tres grandes ramas de las cuales hemos participado. Ayuda un montón porque el soporte viene con dinero, con el cash necesario para poder ejecutar las ideas manualmente cuando no sólo te dan mentoría. Mi problema es que se hace muy difícil, Poder ejecutar todo lo que se propone.

**[00:14:30.180] - Nancy**

Esta es la combinación dinero, mentoría y redes.

**[00:14:35.260] - Fernando**

Si, Y aun así, yo creo que el dinero que está disponible en el ecosistema es muy pequeño para lo que se necesita.

**[00:14:43.500] - Nancy**

No es suficiente.

**[00:14:45.750] - Fernando**

Es totalmente insuficiente.

**[00:14:48.750] - Nancy**

Y de lo que has visto, también hay mucho esfuerzo que se hace por el lado que llaman la triple hélice. Dónde está la universidad, la empresa y el Estado. Y se busca que la universidad sea como la incubadora que da cursos. Y qué bueno que la empresa, empieza también a mojarse en el asunto. ¿Qué es lo que tú ves que pasa en el Perú en esto de la triple hélice?

**[00:15:24.900] - Fernando**

Es bueno la triple hélice. Yo creo que funciona muy bien con el tema de innóvate, , porque Innóvate depende de las incubadoras de las universidades más que nada, y son así en cualquiera de las universidades, las que monitorean a los proyectos y demás. Entonces ahora no es la actividad principal de la incubadora, pero le genera un ingreso a ellos y es un tipo de nexos con el Innóvate que tiene menos personal y puede ser más complicado.

**[00:16:01.140] - Fernando**

Para coordinar. En el otro lado, yo creo que el tema es difícil para hacer esta hélice. Definir cuál es el valor agregado que tú le generas a la empresa.

**[00:16:20.920] - Nancy**

a la empresa, estamos hablando.

**[00:16:23.290] - Fernando**

Si por ejemplo en una minera, sería chévere que le compren, por ejemplo a Yaqua porque no hay campamento, son decenas de miles de personas que tienen que tomar una botellita de agua todos los días, pero sería buenazo pero a la vez. Ellos tienen que trabajar, por ejemplo, por el acuerdo que tienen con la comunidad. Tienen que comprarle localmente el agua, a un productor de agua de la zona, que no necesariamente es una empresa social, pero mueve la economía local.

**[00:17:05.870] - Fernando**

Entonces también genera un impacto social sin ser empresa social. Entonces. ¿Por qué le comprarían a Yaqua y no a ese productor de la zona? Creo que esa discusión de las empresas genera un problema.

**[00:17:33.630] - Nancy**

A ¿dónde? ¿En qué canasta ponen los huevos?

**[00:17:36.150] - Fernando**

Cómo hago que esto realmente pueda funcionar. Para para activar. Lo otro es que las actividades que hacen son muy pequeñas son con emprendimientos sociales como los de Yaqua, son muy pequeñas. Más relacionado de nuevo a la responsabilidad social con el marketing o la publicidad o las relaciones públicas. Entonces son cosas bonitas, de repente inspiradora. Oye que chévere que haya esta campaña, pero ahí quedan.

**[00:18:13.260] - Fernando**

Es más, un One Off que un valor agregado sostenible que tú le generas una empresa. El tema es que tienes que generarle ingresos

**[00:18:30.720] - Nancy**

La empresa se mueve por negocios.

**[00:18:33.540] - Fernando**

Exacto y más aún en Perú. Entonces. Yo diría que va por ahí. Que es encontrar cuál es ese valor agregado sostenible que se le pueda generar a una empresa grande. Y bueno, el gobierno es otro tema. Es otro loco. Con tantas cosas internas Y depende mucho de liderazgo y problema que el líder va cambiando frecuentemente. Entonces, pero por ejemplo, ahorita Yaqua está haciendo un proyecto con el Ministerio de Vivienda para hacer un piloto de una tecnología que tenemos en una comunidad del ministerio y chévere.

**[00:19:23.270] - Fernando**

Hasta ahora bien. Pero igual no sabes en qué va a acabar. Hasta ahorita, es un One Off. Que es más que lo estamos financiando nosotros. O sea, ellos ya ni siquiera lo hemos hecho, pero ya lanzaron su nota de prensa. De hecho, de repente esta funciona igual que con la empresa. Entonces yo diría que de repente es una triple hélice, pero una triple hélice de un avión muy chiquitito.

**[00:19:55.830] - Nancy**

Voy a hacer una pregunta más en esta parte del Estado, porque ya de los que vamos entrevistando nos van contando que parece que si efectivamente el Estado peruano está haciendo un esfuerzo realmente fuerte en promover el emprendimiento y en apoyarlo, pero cuando uno les pregunta qué cosa vas a seguir de aquí para adelante. ¿El crecimiento, cómo lo pronosticas? Y entonces nos hablan de la otra problemática que hay por el lado del Estado y su legislación con respecto a las empresas, que no sé si es lo que fue lo que nos terminó moviendo a ustedes a terciarizar todo.

**[00:20:34.820] - Nancy**

Que si yo quiero seguir creciendo todo lo que incentivaron por un lado, pues de repente no es factible o lo cortan ya cuando sales de ese ecosistema que es el promotor y te pasa algo bueno normal en el que están todas las que has vislumbrado eso no han tenido ocasión de verlo, te lo han comentado.

**[00:21:03.090] - Fernando**

Cuando hemos postulado por ejemplo Yaqua a un concurso público es imposible ganar eso, sólo queda corrupción.

**[00:21:12.540] - Fernando**

Entonces ahí ni hablar. Una vez postulamos fue un montón de chamba y al final no sabemos por qué no quedamos, pero no quedamos. Y era todo el mundo me decía bueno, ya sabíamos que no iban a quedar porque eso no funciona así. No funciona mandando tu propuesta de ideas nada más. Tiene el tema de que el liderazgo puede cambiar. Entonces lo que tú hagas pueda quedarse congelado.



**[00:21:51.090] - Fernando**

Lo otro que puede pasar es que lo que hagas salga mal y te echen la culpa. Y lo otro que puede pasar positivo es que el tema de innóvate, poder hacerlo y postular y generar recursos ahí. Entonces yo creo que sí. O sea, es como cualquier gobierno de América Latina, tiene sus pros y sus contras. Se hace lo que se puede. Pero no es algo que finalmente va a definir si un emprendimiento es exitoso o no.

**[00:22:31.430] - Fernando**

Creo que todo lo que están teniendo éxito, pues no se han quedado en Perú, han probado otros mercados.

**[00:22:43.710] - Nancy**

Y ¿por el lado impositivo? y toda esta parte porque ustedes venden. La empresa es la que vende y hay que aceptarla.

**[00:22:56.520] - Fernando**

De cierta manera es su trabajo de la Sunat cobrar los impuestos. Es lo que es, el problema es cuando se equivocan y esas equivocaciones te dicen ok, le respondemos de acá a un plazo de 8 meses.

Pero ya te pusieron en cobranza coactiva, y eso complica, pero es parte. Yo creo que eso no es una razón. Ni para bien ni para mal, simplemente es lo que es.

**[00:23:30.840] - Fernando**

Entonces es como que uno ya sabe dónde quiere jugar el partido. Pues igual ya viste la cancha antes de meterte en la cancha. Entonces ya sabes lo que viene. Entonces, no diría, como te digo, ninguna de esas cosas. Por ejemplo, a mí no me han dicho voy a dejar de emprender o no, simplemente las tomo como que es parte de los retos aparte del contexto.

**[00:24:00.980] - Fernando**

No consideraría que es un factor crítico para definir si un pensamiento va o no, considero más crítico la informalidad.

**[00:24:12.720] - Nancy**

¿cómo explicas tú por qué hay tanta informalidad? O sea, ¿cuál es tu percepción?.

**[00:24:24.660] - Fernando**

No lo sé. No he estudiado el tema como para comentarlo o dar algo así bien aterrizado. Pero sí sé que la informalidad le genera un impacto muy negativo a los emprendimientos formales, porque nosotros competimos con mayores costos que los informales. Y entonces, al final, competir contra tanta informalidad significa bajar los precios. Y cuando bajan los precios bajas innovación no hay nada.

**[00:24:58.740] - Fernando**

Si no compite por precio, no compite por valor agregado, diferenciación. Entonces no hay espacio para innovar, no hay recursos para innovar y terminas compitiendo por precios y cada

vez más bajos, bajo, bajo. Eso yo sí creo que es un problema más grave que una Sunat cobre, porque la Sunat tiene que cobrar ese es su rol. Pero la informalidad es algo que empeora cada vez. Cada vez crece más, entonces eso complica.

**[00:25:46.210] - Nancy**

¿Cómo te vez tú de aquí? ¿Qué es lo que quisieras de aquí para el futuro? ¿Qué quieres hacer?

**[00:25:53.460] - Fernando**

Yo como emprendedor quiero generar el mayor impacto. Quiero generar que mi impacto en el mundo sea más grande de lo que ha sido hasta ahora y lo que entiendo eso se puede hacer tanto creando un proyecto emprendedor o uno lo puede hacer también una corporación grande, no como este concepto de los intraemprendedores. Y Sobre todo en una cultura organizativa que sea ágil y que tenga al consumidor como prioridad y que comparten los valores.

**[00:26:35.220] - Fernando**

Entonces, dado eso, yo creo que me veo como un intra emprendedor o un emprendedor dentro de alguna organización grande, donde sé que cada por ciento de cambio que yo pueda generar en algo finalmente es un gran impacto. Cada un por ciento termina haciendo un montón y eso es parte de un aprendizaje de un mentor que tuve que me dijo y claro, tu crea tu emprendimiento y podrán, por ejemplo, si le bajas un gramo del plástico de tus botellas por doscientos mil treinta mil botellas que vendes al mes, ya tienes ahí un impacto interesante.

**[00:27:19.530] - Fernando**

Pero imagínate si en una empresa grande tú también tienes un rolling en cual le bajas un gramo, pero no a 300000 botellas, sino a 300 millones de botellas en un mes, un año, una semana. O sea, tu impacto puede ser mucho más grande sin tener que crear tu propia organización. El trabajo igual de fuerte, pero el impacto es mayor. Entonces eso es como emprendedor, lo que quiera una plataforma más grande para poder generar más impacto.

**[00:27:54.020] - Desire**

¿Si tú tuvieras que darle un mensaje a la gente que quiere hacer un emprendimiento social, qué le dirías?

**[00:28:02.210] - Fernando**

¿que vivan bien el problema que buscan resolver? Y que definan bien un modelo de negocio, que se enfoquen en generar flujo de caja. Porque finalmente el flujo de caja es el que permite el crecimiento en la escala. Entonces, mucho menos foco en ganancia. En utilidad al final de un período. Mucho menos foco eso, sino mucho más foco en el flujo de caja que te pueda generar al mes, al año, en un período determinado.

**[00:28:45.180] - Nancy**

Perfecto, en verdad Fernando hemos cubierto todo. Una pregunta ¿Yaqua es carbonatada y sin carbonatada?

**[00:28:54.420] - Fernando**

No es solo sólo agua.

**[00:28:58.750] - Nancy**

Agua embotellada. Y bueno, yo te agradezco muchísimo Fernando por tu tiempo. Además, por todo este esfuerzo que dan ustedes para mirar en el horizonte siempre como oportunidad y no como con dolor-

**[00:29:22.000] - Nancy**

Fernando, que te vaya muy bien. Tu experiencia con Amazon va a ser super.

**[00:29:36.580] - Desiré**

Muchísimas gracias. Me sumo al agradecimiento. Muchísimas gracias. Y en realidad es bien inspiracional hablar contigo, porque independientemente de dónde esté jugando el partido, creo que siempre miras a la misma dirección, lo que es tratar de hacer algo por el resto.

**[00:29:53.500] - Fernando**

Gracias, gracias Desiré y gracias Nancy.

**[00:30:00.100] - Nancy**

Gracias.

**[00:30:00.730] - Desiré**

Un abrazo. Bien, chau.

## ÍNDICE DE TABLAS

Tabla N° 1: Factores individuales	19
Tabla N° 2: Factores contextuales	20
Tabla N° 3: Ficha técnica	28
Tabla N° 4: Tabla comparativa casos	40
Tabla N° 5: Contraste Factores contextuales	44
Tabla N° 6: Contraste Factores individuales	47
Tabla N° 7: Ecosistema de apoyo a Emprendimientos sociales	52
Tabla N° 8: Validación factores contextuales	56
Tabla N° 9: Validación factores individuales	56
Tabla N° 10: Validación Agentes del ecosistema emprendedor	56

## ÍNDICE DE FIGURAS

Figura N°1: Fases del método de estudios de casos	34
Figura N°2: Sistema de códigos Yaqua – factores contextuales	51
Figura N°3: Sistema de códigos Yaqua – factores individuales	52
Figura N°4: Sistema de códigos Empanacombi – factores contextuales	52
Figura N°5: Sistema de códigos Empanacombi – factores individuales	52
Figura N°6: Modelo de dos casos	53